

الأكثر مبيعاً في أميركا

نُقطة التحوُّل

كيف يمكن للأشياء الصغيرة أن تُحدث تغييراً كبيراً

مالكولم غلادويل

«كتاب أخّاذ يجعلك ترى العالم بطريقة مختلفة». – مجلة Fortune

نقطة التحول

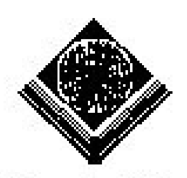
كيف يمكن للأشياء الصغيرة أن تُحدث تغييراً كبيراً

تأليف

مالكولم غلادويل

ترجمة

مركز التعريب والبرمجة



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

Arab Scientific Publishers, Inc. SAL



يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

The Tipping Point

حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر

Back Bay Books / Little, Brown and Company

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم

الطبعة الأولى

1427 هـ - 2006 م

ISBN: 978-614-02-0807-0



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: (+961-1) 785107 - 785108 - 786233

ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان

فاكس: (+961-1) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (+9611) 785107

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (+9611) 786233

مقدمة

حدثت نقطة التحول بالنسبة إلى Hush Puppies - الأحذية الأميركية الكلاسيكية المصنوعة من الجلد السويدي مع نعل من الكريب الخفيف الوزن - في وقت ما بين أواخر 1994 وبداية 1995. فقد كانت الماركة تشهد ركوداً حتى تلك المرحلة. كانت المبيعات منخفضة بالفعل، حتى بلغت 30 ألف زوج سنوياً، وكانت محصورة بمعظمها في محلات المناطق النائية، والمتاجر العائليّة في القرى الصغيرة. وكانت "ولفرين"، الشركة التي تصنع Hush Puppies، تفكّر في التوقف عن تصنيع الأحذية التي أكسبتها شهرتها. لكن شيئاً غريباً حدث. ففي عرض للأزياء، التقى مديران في Hush Puppies - هما أوين باكستر وجيفري لويس - بمصمم أزياء من نيويورك قال لهما إن حذاء Hush Puppies الكلاسيكي أصبح فجأة رائجاً في النوادي، والحانات في قلب مانهاتن. يتذكر باكستر "قيل لنا، إن هناك محلات لبيع المنتجات المستعملة في سوهو تباع فيها أحذيتنا. كان الناس يذهبون إلى محلات "ما وبا"، المحلات الصغيرة التي لا تزال تعرضها، لشرائها". أصيب باكستر ولويس بالذهول في البداية، لأنهما لم يفهما أن الأحذية التي كانت بوضوح موضة قديمة أصبحت الآن رائجة. قال لويس "قيل لنا إن إسحاق ميزراهي نفسه كان ينتعل هذا الحذاء، أظن أنه من العادل القول إنه لم تكن لدينا أية فكرة آنذاك عمن يكون إسحاق ميزراهي".

في خريف 1995، بدأت الأمور تحصل بسرعة. في البداية، اتصل المصمم جون بارليت، الذي أراد استعمال أحذية Hush Puppies في مجموعته الخاصة بالربيع. ثم اتصلت مصممة أزياء أخرى من مانهاتن، تُدعى آنا سوي، وأرادت أيضاً الأحذية لعرضها. في لوس أنجلوس، وضع المصمم جويل فيتزجيرالد كلباً من النايلون المنفوخ الذي يبلغ طوله 25 قدماً - علامة ماركة Hush Puppies - على سطح متجره في هوليوود، وحوّل معرضاً مجاوراً للفنون إلى محل لبيع أحذية Hush Puppies. وفيما كان لا يزال يطلي الجدران ويركب الرفوف، دخل الممثل بي - وي هيرمان وطلب زوجاً من الأحذية. يتذكر فيتزجيرالد "كان الخبر ينتقل بسرعة".

في العام 1995، باعت الشركة 430 ألف زوج من أحذية Hush Puppies الكلاسيكية. وفي السنة التالية باعت أربعة أضعاف ذلك، وازدادت المبيعات أكثر في السنة التي تلت إلى أن أصبحت أحذية Hush Puppies مجدداً جزءاً من خزانة ملابس الشاب الأميركي. وفي العام 1996، فازت أحذية Hush Puppies بجائزة أفضل أكسسوار في حفل العشاء الذي أقيم لتوزيع جوائز مجلس مصممي الموضة في مركز لينكولن، ووقف رئيس الشركة على المنصة مع كالفين كلاين ودونا كاران واستلم الجائزة على إنجاز لا علاقة لشركته به أبداً. وكان أول من قال ذلك بنفسه. انتشرت ماركة Hush Puppies فجأة وبدأ كل ذلك مع مجموعة من الأولاد في إيست فيلاج وسوهو.

كيف حدث ذلك؟ لم يكن أولئك الأولاد، أياً كانوا، يحاولون عمداً الترويج لأحذية Hush Puppies. فقد انتعلوها تحديداً لأنه لم ينتعلها أحد آخر. ثم انتقلت البدعة إلى مصمميّ أزياء استخدما الأحذية للترويج لشيء آخر - الأزياء الراقية. كانت الأحذية حادثاً عرضياً. لم يكن أحد يحاول جعل أحذية Hush Puppies رائجة. لكن هذا ما حدث بالضبط. فقد بلغت الأحذية درجة معينة من الشعبية ووصلت إلى نقطة تحوّل. كيف استطاع زوج أحذية سعره 30 دولاراً الانتقال من مجموعة ضئيلة من المتاجر، والمصممين في مانهاتن إلى كل متجر في أميركا في غضون سنتين؟

1

منذ زمن غير بعيد، في أحياء براونسفيل وشرق نيويورك الفقيرة جداً في ضواحي مدينة نيويورك، مضى وقت، كانت تتحول فيه الشوارع عند الغسق إلى مدن أشباح. لم يكن الناس العاديون يمشون على الأرصفة. ولم يكن الأولاد يركبون على دراجاتهم في الشوارع. ولم يكن الكبار في السن

يجلسون في الأروقة وعلى مقاعد الحدائق العامة. فقد كانت تجارة المخدرات كبيرة جداً وحرب العصابات مهيمنة جداً في تلك المنطقة من بروكلين بحيث كان معظم الأشخاص يبحثون عن الأمان في منازلهم مع هبوط الليل. ويقول رجال الشرطة الذين خدموا في براونسفيل في الثمانينيات وبداية التسعينيات إنه في تلك السنوات، ما إن كانت الشمس تغيب حتى تبدأ أجهزتهم اللاسلكية تضج بالكلام بين الضبّاط وجنودهم بشأن كل أنواع العنف والجرائم الخطرة. وفي العام 1992، حصلت 2154 جريمة قتل في مدينة نيويورك و626182 جريمة خطيرة، كتلك الجرائم التي تحصل في أماكن براونسفيل وشرق نيويورك. لكن شيئاً غريباً حدث بعد ذلك. ففي مرحلة غامضة وحاسمة، بدأ معدل الجريمة بالتحول. وخلال خمس سنوات، انخفضت جرائم القتل بنسبة 64.3 في المئة وبلغت 770 فقط، فيما انخفض عدد الجرائم الإجمالية إلى النصف تقريباً وبلغ 355893. في براونسفيل وشرق نيويورك، عادت أرصفة الشوارع لتمتلئ مجدداً، ومشت الدرّاجات وجلس الكبار في السن مجدداً على المقاعد. قال المفتش إدوار ميسادري، المسؤول عن قسم الشرطة في براونسفيل "مضى وقت لم يكن فيه مستغرباً سماع صوت الصفارة، مثلما تسمع في أدغال فيتنام، لم أعد أسمع صوت المسدس".

تقول لك شرطة مدينة نيويورك إن ما حدث في نيويورك هو نتيجة لتحسن استراتيجيات الشرطة بشكل كبير في المدينة. ويشير الباحثون في علم الجريمة إلى التقهقر الذي حصل في تجارة المخدرات وتقدم السكان في العمر. في غضون ذلك، يقول رجال الاقتصاد إن التحسن التدريجي في اقتصاد المدينة خلال التسعينيات أثّر في توظيف الأشخاص الذين كان من الممكن أن يصبحوا مجرمين. هناك تبريرات تقليدية لارتفاع وانخفاض المشاكل الاجتماعية، لكن في النهاية ما من شيء مرضٍ أكثر من كون الأولاد في إيست فيلاج هم الذين أحيوا أحذية **Hush Puppies**. إن التغيرات الحاصلة في تجارة المخدرات، والشعوب، والاقتصاد هي كلها عناصر طويلة الأمد، تحدث في كل البلاد. وهي لا تبرر سبب انخفاض الجريمة في مدينة نيويورك على نحو أكثر مما حصل في المدن الأخرى من البلاد، ولا تبرر سبب حصول كل ذلك في مثل هذا الوقت القصير والاستثنائي. وبالنسبة إلى التحسن الذي أنجزته الشرطة، لا شك في أنه مهم أيضاً. لكن ثمة هوة محيرة بين حجم التغيرات الحاصلة في إدارة الشرطة، وحجم التأثير في أماكن مثل براونسفيل وشرق نيويورك. وفي النهاية، لم تنخفض نسبة الجريمة في نيويورك ببطء وإنما هبطت عمودياً فيما تحسنت الظروف تدريجياً. كيف يمكن لتغيير في مجموعة صغيرة من الدلائل الاقتصادية، والاجتماعية أن يؤدي إلى انخفاض الجريمة بمعدل الثلثين خلال خمس سنوات؟

2

نقطة التحول هي وليدة فكرة، والفكرة بسيطة جداً. تقول هذه الفكرة إن أفضل طريقة لفهم بروز تيارات الموضة، وتقلّب معدلات الجريمة، أو تحوّل الكتب المجهولة إلى الكتب الأكثر مبيعاً، أو ارتفاع نسبة التدخين عند المراهقين، أو ظاهرة تناقل الأخبار، أو أي عدد من التغيرات الأخرى الغامضة التي تسم الحياة اليومية هي اعتبارها بمثابة أوبئة. فالأفكار، والمنتجات، والرسائل، وأنماط السلوك تنتشر تماماً مثلما تفعل الفيروسات.

إن ارتفاع معدّل مبيعات أحذية **Hush Puppies**، وهبوط معدلات الجريمة في نيويورك هي أمثلة عن الأوبئة. ورغم أنها قد تبدو غير مرتبطة فيما بينها إلا أنها في الواقع تتشارك نمطاً أساسياً. ففي البداية، إنها أمثلة واضحة عن نمط السلوك المعدي. لم يحضّر أحد إعلاناً، ويخبر الأشخاص أن أحذية **Hush Puppies** التقليدية جميلة جداً ويجب انتعالها. لقد انتعل أولئك الأولاد الأحذية حين ذهبوا إلى النوادي، أو المقاهي، أو مشوا في شوارع نيويورك، وبهذه الطريقة عرضوا للأشخاص الآخرين ذوقهم في الموضة. لقد نقلوا إليهم عدوى **Hush Puppies**.

لا شك في أن تقهقر الجريمة في نيويورك حدث بالطريقة نفسها. فلم يحصل أن قرّرت نسبة مئوية كبيرة من المجرمين المحتملين فجأة، عام 1993 الجلوس والتزام عدم ارتكاب المزيد من الجرائم. ولم تنجح الشرطة بطريقة سحريةٍ في الحؤول دون نسبة كبيرة من الحالات التي كانت لتصبح مميتة. فما حدث هو أن عدداً قليلاً من الأشخاص في عددٍ صغيرٍ من الحالات التي تؤثّر فيها الشرطة أو القوى الاجتماعية الجديدة، بدأت تتصرف بطريقة مختلفة تماماً. وانتقل هذا السلوك نوعاً ما إلى مجرمين محتملين آخرين في أوضاع أخرى. هكذا، أصيب عدد كبير من سكان نيويورك بالفيروس المضاد للجريمة خلال وقت قصير.

أما الخاصية الثانية المميزة لهذه الأمثلة فهي أن التأثيرات الصغيرة تؤدي إلى تأثيرات كبيرة. فكل الأسباب المحتملة وراء انخفاض معدل الجريمة في نيويورك، هي تغيّرات حصلت على الهامش. وكانت تغيّراتٍ تدريجية. فقد هبطت تجارة المخدرات، وتقدم السكان قليلاً في العمر، وتحسّنت قوة الشرطة قليلاً، إلا أن التأثير كان كبيراً. وهذه هي الحال مع أحذية Hush Puppies. كم هو عدد الأولاد الذين بدأوا ينتعلون تلك الأحذية في قلب مانهاتن؟ عشرون؟ خمسون؟ مئة على الأكثر؟ لكن يبدو أن تصرفاتهم أطلقت موضة عالمية.

وأخيراً، حدث هذان التغيّران بسرعة، فلم يتقدما بثبات وبطء. من المفيد النظر إلى خريطة معدلات الجرائم في مدينة نيويورك من منتصف الستينيات إلى أواخر التسعينيات. تبدو هذه الخريطة مثل قوس عملاق. ففي العام 1965، كان هناك 200 ألف جريمة في المدينة. ومن ذلك الوقت، بدأ عدد الجرائم يرتفع بشكل حاد، إذ تضاعف خلال سنتين، واستمرّ في الزيادة حتى وصل إلى 650 ألف جريمة سنوياً في منتصف السبعينيات. بقي الرقم ثابتاً على هذا المستوى خلال العقدين التاليين قبل أن يهبط بقوة في العام 1992 تماماً مثلما ارتفع بقوة قبل 30 عاماً. لم تختفِ الجريمة، ولم تتباطأ برفق، بل بلغت حداً معيناً وضغطت على المكابح.

هذه الخصائص الثلاث - أولاً: العدوى، وثانياً: حقيقة أن الأشياء الصغيرة قد تُحدث تأثيرات كبيرة، وثالثاً: التغيير لا يحصل تدريجياً وإنما في لحظة حاسمة واحدة - هي المبادئ الثلاثة نفسها التي تحدد كيفية انتقال داء الحصبة في صف في المدرسة الابتدائية، أو كيفية حصول الإنفلونزا في كل شتاء. وبين هذه الخصائص الثلاث، تعتبر الخاصية الثالثة - أي إمكانية نشوء الأوبئة أو اختفائها في لحظة حاسمة واحدة - الأكثر أهمية لأنها المبدأ الذي يعطي معنى للخاصيتين السابقتين، ويعطي أفضل تفسير لسبب حدوث التغيّر العصري بهذه الطريقة. يطلق على تلك اللحظة الحاسمة اسم وباء حين يستطيع كل شيء أن يتغير في نقطة التحول.

3

العالم الذي يتّبع مبادئ الأوبئة هو مكان مختلف جداً عن العالم الذي نظن أننا نعيش فيه الآن. فكّر للحظة في مبدأ العدوى. إذا قلت تلك الكلمة لك، قد تفكر في الزّكام أو الإنفلونزا أو ربما في شيءٍ خطير جداً مثل فيروس نقص المناعة البشرية أو الإيبولا. فنحن نملك في عقولنا مفهوماً بيولوجياً محدداً جداً لما تعنيه العدوى. لكن، إذا كان هناك أوبئة للجريمة أو أوبئة للموضة، فلا بد أن تكون هناك أشياء معدية بقدر الفيروسات. هل فكّرت يوماً في التثاؤب مثلاً؟ التثاؤب هو تصرف قوي على نحو مفاجئ. فبمجرد قراءة كلمة في العبارتين السابقتين - وكلمتيّ الإضافيتين في هذه العبارة - لا شك أن عدداً كبيراً منكم سيتثاءب خلال الدقائق القليلة التالية. وفيما أكتب هذه الجملة، تثاءبت مرتين. إذا كنت تقرأ هذا الكتاب في مكان عام، وتثاءبت للتو، فثمة احتمال بأن يبدأ قسم كبير من الأشخاص الذين شاهدوك وأنت تتثاءب بالتثاؤب هم أيضاً الآن، ويتثاءب أيضاً قسم كبير من الأشخاص الذين شاهدوا الأشخاص الذين شاهدوك وأنت تتثاءب، وما إلى ذلك، حتى تتسع حلقة التثاؤب إلى ما لا نهاية.

التثاؤب معدٍ على نحو مذهل. فقد جعلت بعضكم يتثاءب بمجرد كتابة كلمة . في غضون ذلك، أصيب الأشخاص الذين تثاءبوا حين شاهدوك تتثاءب - برؤية التثاؤب - وهذا نوع ثانٍ من العدوى. لقد تثاءبوا ربما لمجرد سماعك وأنت تتثاءب، لأن التثاؤب معدٍ سمعياً أيضاً. فإذا شغّلت شريطاً فيه صوت تثاؤب أمام أشخاص عميان، سوف يتثابون أيضاً. وأخيراً، إذا تثاءبت وأنت تقرأ هذا، فهل خطر على بالك - ولو عن غير قصد أو انتباه - أنك متعب ربما؟ لا شك في أن بعضكم فعل ذلك. وهذا يعني أن التثاؤب قد يكون معدياً عاطفياً أيضاً، فبمجرد كتابة الكلمة، أستطيع زرع شعور في عقلك. هل يستطيع فيروس الإنفلونزا فعل ذلك؟ العدوى - بمعنى آخر - هي خاصية غير متوقعة لكل أنواع الأشياء، وعليك تذكر ذلك إذا أردت التعرف إلى تغيّر وبائي وتشخيصه.

أما المبدأ الثاني في مبادئ الأوبئة - وهو أن التغيرات الصغيرة يمكن أن تحدث تأثيرات كبيرة - فهو أيضاً مفهوم جذري. نحن البشر معتادون كثيراً على إجراء نوع من المقاربة بين السبب والتأثير. فإذا أردنا إيصال عاطفة قوية، أو إذا أردنا مثلاً إقناع أحدهم بأننا نحبه، ندرك أنه علينا التكلم بشغف وصراحة. أمّا إذا أردنا إبلاغ خبر سيئ لأحدهم، فنخفض صوتنا ونختار كلماتنا بعناية. نحن مدربون على التفكير أن ما يجري في معاملة أو علاقة أو نظام يجب ربطه مباشرة، من حيث الكثافة والبُعد، بما ينجم عنه. فكّر مثلاً في الأحجية التالية: أعطيك قطعة ورق كبيرة وأطلب منك طيها على بعضها مرة، ومن ثم طي هذه الورقة المطوية مجدداً، وبعدها مجدداً، ومجدداً إلى أن تطوي الورقة الأصلية 50 مرة. ما هو برأيك ارتفاع الكدسة النهائية للأوراق؟ للإجابة على هذا السؤال، يطوي معظم الأشخاص الورقة في عقولهم ويقولون إن الكدسة ستكون بسماكة دليل الهاتف، أو، إذا كانوا شجعاناً، يقولون إنها ستكون بارتفاع ثلاجة. لكن الجواب الحقيقي هو أن ارتفاع الكدسة سيوازي تقريباً المسافة إلى الشمس. وإذا طويت الورقة مرة أخرى إضافية، سيصبح ارتفاع الكدسة موازياً للمسافة إلى الشمس ذهاباً وإياباً. هذا مثل على ما يعرف في علم الرياضيات بالتعاقب الهندسي، والأوبئة هي مثل آخر على التعاقب الهندسي: فحين ينتشر فيروس بين السكان، يتكاثر ويتكاثر مجدداً إلى أن يتحول (مجازياً) من ورقة واحدة إلى طريق ممتد إلى الشمس. ونحن البشر نواجه صعوبة مع هذا النوع من التعاقب لأن النتيجة النهائية - أو التأثير - تبدو بعيدة تماماً عن السبب. لتقييم قوة الأوبئة، علينا التّخلي عن هذا التوقع بشأن النسبيّة. وعلينا تحضير أنفسنا لاحتمال حدوث تغيّرات كبيرة أحياناً بعد أحداث صغيرة، واحتمال حدوث هذه التغيرات بسرعة كبيرة أحياناً.

هذا الاحتمال للتغيّر المفاجئ هو محور فكرة وقد يكون الأصعب للقبول به. وقد أصبح التعبير شائع الاستخدام للمرة الأولى في السبعينيات من القرن العشرين لوصف هروب السكان البيض الذين يعيشون في المدن القديمة في الشرق الشمالي من الولايات المتحدة إلى الضواحي. فحين بلغ عدد الأميركيين الأفريقيين الوافدين إلى منطقة معينة نقطة محددة - 20 في المئة مثلاً - لاحظ علماء الاجتماع أن المجتمع سيشهد نقطة تحول: فمعظم السكان البيض الباقين سيغادرون على الفور تقريباً. ونقطة التحول هي اللحظة الحاسمة، التخم، نقطة الغليان. كان هناك نقطة تحول بالنسبة إلى جرائم العنف في نيويورك في بداية التسعينيات من القرن العشرين، ونقطة تحول بالنسبة إلى تجدد شهرة أحذية **Hush Puppies**، تماماً مثلما هناك نقطة تحول عند إدخال أي تكنولوجيا جديدة. فقد أطلقت شركة أول آلة فاكس زهيدة السعر في العام 1984، وباعت نحو 80 ألف نموذج من هذه الآلة في الولايات المتحدة خلال السنة الأولى. وفي السنوات الثلاث التالية، اشترت الشركات ببطء واطراد المزيد والمزيد من الفاكسات إلى أن امتلك عدد كافٍ من الأشخاص في العام 1987 أجهزة فاكس بحيث بات بإمكان كل شخص امتلاك فاكس. كانت سنة 1987 نقطة التحول بالنسبة إلى آلة الفاكس. وفي تلك السنة، جرى بيع مليون آلة، فيما جرى في العـ 1989 تشغيل مليوني فاكس جديد. واعتمدت أجهزة الخلوي المسار نفسه. ففي التسعينيات من القرن العشرين، أصبحت أصغر وأرخص ثمناً، وتحسّنت الخدمة التي توفّرها إلى أن بلغت هذه التكنولوجيا

في العام 1998 نقطة تحوّل وأصبح كل شخص يملك جهازاً خلوياً.

تملك كل الأوبئة نقاط تحول. نظر جوناثان كراين - عالم اجتماع في جامعة إيلينويس - إلى تأثير عدد الأشخاص القياديين في مجتمع - المحترفون والمدراء والأساتذة الذين يقال عنهم إنهم "رفيعو المستوى" – على حياة المراهقين الموجودين في المناطق المجاورة. وجد اختلافاً بسيطاً في معدلات الحمل، أو معدلات التخلي عن المدرسة في المناطق المجاورة بين 5 و40 في المئة من الأشخاص الرفيعي المستوى. لكن حين انخفض عدد هؤلاء المرموقين إلى أقل من 5 في المئة، تفجرت المشاكل. فبالنسبة إلى تلامذة العرق الأسود مثلاً، حين انخفض عدد الموظفين المرموقين بنسبة 2.2 في المئة فقط - أي من 5.6 في المئة إلى 3.4 في المئة - تضاعفت معدلات التخلي عن المدرسة. وفي نقطة التحول نفسها، تضاعفت تقريباً معدلات الحمل عند الفتيات المراهقات. نفترض مبدئياً أن المناطق المجاورة، والمشاكل الاجتماعية تتقهقر في نوع من التعاقب الثابت. لكنها قد لا تتقهقر أحياناً بطريقة مطردة. ففي نقطة التحول، قد تفقد المدارس السيطرة على تلامذتها، وقد تتفكك الحياة العائلية كلها دفعة واحدة.

أذكر ذات مرة حين كنت ولداً كيف شاهدت كلب العائلة وهو يصادف الثلج للمرة الأولى. كان مصدوماً ومسروراً ومرتبكاً، يهز ذيله بعصبية، ويشم بأنفه هذه المادة الغريبة الزغبة، ويركض وسط كل ذلك الغموض. لم يكن الطقس في الصباح الذي سقط فيه الثلج بارداً أكثر من المساء الذي قبله. لقد بلغت درجة الحرارة ربما 34 فهرنهايت في الليلة السابقة فيما تبلغ الآن 31 فهرنهايت. لم يتغير أي شيء تقريباً، لكن كل شيء تغير، وهذا هو الشيء المذهل. لقد أصبح المطر شيئاً مختلفاً تماماً. ثلج! نحن جميعاً بطبعنا نحب التدرّج وتكون توقعاتنا مبرمجة وفق وقت ثابت. لكن عالم نقطة التحول هو مكان يصبح فيه غير المتوقع متوقعاً، وحيث يكون التغيير الجذري شيئاً أكثر من محتمل، بل إنه أمر محتم؛ على عكس كل توقعاتنا.

لتوضيح هذه الفكرة الجذرية، سوف آخذكم إلى بالتيمور للتعلم من وباء السيفليس في تلك المدينة. سوف أعرفكم على ثلاثة أنواع مختلفة من الأشخاص أسميهم أصحاب المعرفة، والموصلين، والبائعين الذين يؤدّون دوراً أساسياً في الأوبئة المنتقلة شفوياً التي تتحكم في أذواقنا، وميولنا، وموضتنا. سوف آخذكم إلى برنامج الأطفال "شارع سمسم"، و"تلميحات بلو"، وإلى العالم المذهل للرجل الذي ساعد على إنشاء "شركة أسطوانات كولومبيا" لمعرفة كيف يمكن ترتيب الرسائل بحيث يكون لها أقوى تأثير ممكن على كل جمهورها. سوف آخذكم إلى شركة تكنولوجيا في ديلاواير، للتحدث بشأن نقاط التحول التي تتحكم في حياة المجموعة، وإلى الأنفاق في مدينة نيويورك لفهم كيفية انتهاء وباء الجريمة فيها. والهدف من كل ذلك هو الإجابة على سؤالين بسيطين يكمنان في أساس ما نودّ أن نقوم به نحن المربين، والأهل، والمسوقين، ورجال الأعمال، وصانعي السياسات. لماذا هناك بعض الأفكار، أو أنماط السلوك، أو المنتجات التي تطلق أوبئة فيما هناك أخرى لا تفعل ذلك؟ وما الذي نستطيع فعله لكي نستهل عمداً أوبئة إيجابية ونتحكم فيها؟

الفصل الأول: القواعد الثلاث للأوبئة

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، تعرضت مدينة بالتيمور لوباء السيفليس. وفي غضون سنة واحدة، من 1995 إلى 1996، ازداد عدد الاطفال المولودين مع هذا المرض بنسبة 500 في المئة. وإذا نظرت إلى معدلات السيفليس في باليتمور على جدول بياني، تلاحظ أن الخط بقي مستقيماً طوال سنوات، وحين بلغ العام 1995، ارتفع في زاوية قائمة تقريباً.

ما الذي جعل مشكلة السيفليس في بالتيمور تصل إلى ذروتها؟ فحسب مراكز السيطرة على الأمراض، تمثلت المشكلة في الكوكايين. فالكوكايين معروف بأنه يسبب زيادة كبيرة في نمط السلوك الجنسي المحفوف بالمخاطر، ويفضي إلى انتشار أشياء مثل فيروس نقص المناعة البشرية، والسيفليس. فهو يدفع المزيد من الأشخاص إلى الأماكن الفقيرة لشراء المخدرات، ويزيد بالتالي من احتمال نقل الالتهاب معهم إلى مناطقهم. وهذا يغير أنماط الروابط الاجتماعية بين المناطق. لقد كان الكوكايين، حسب مراكز السيطرة على الأمراض، الدافع الصغير الذي احتاجت إليه مشكلة السيفليس للتحول إلى وباء كبير.

يملك جون زنيلمان من جامعة جونز هوبكينز في باليتمور - وهو خبير في الأمراض المنقولة جنسياً - تفسيراً آخر: وهو تقهقر الخدمات الطبية في الضواحي الفقيرة للمدينة. يقول زنيلمان: "خلال 1990 و1991، كان 36 ألف مريض يزورون العيادات المتخصصة في الأمراض المنقولة جنسياً في المدينة، ثم قررت المدينة تخفيض عدد هذه العيادات تدريجياً بسبب المشاكل المالية. هكذا، تضاءل عدد الفريق الطبي من 17 إلى 10 أشخاص. وانخفض عدد الأطباء من ثلاثة إلى لا شيء. وانخفض عدد زيارات المرضى إلى 21 ألف. كما حصل انخفاض مماثل في عدد الموظفين الميدانيين. هناك الكثير من السياسات التي كانت تحدث، مثل تحديثات الكمبيوتر، لم تحصل. كان هذا أسوأ سيناريو للبيروقراطية المدينية التي لا تعمل. هكذا، نفدت العقاقير".

كان المرض تحت السيطرة، حين كان عدد زيارات المرضى إلى العيادات في مدينة بالتيمور الداخلية يبلغ 36000. تفشى المرض بحسب زنيلمان، في مرحلة ما بين ال- 36 ألف زيارة وال- 21 ألف زيارة للمرضى سنوياً. فبدأ يتجاوز حدود المدينة الداخلية، وامتد إلى الشوارع والطرقات التي تصل الضواحي ببقية المدينة. فجأة، أصبح الأشخاص الذين كانوا يصابون بالمرض لمدة أسبوع قبل معالجتهم، ينقلون الآن العدوى لأشخاص آخرين طوال أسبوعين أو ثلاثة أو أربعة أسابيع قبل شفائهم. هكذا، فإن التقهقر في المعالجة جعل السيفليس مشكلة أكبر بكثير مما كانت عليه قبلاً.

ثمة نظرية ثالثة تنسب إلى جون بوتيرات، أحد أبرز اختصاصيي الأوبئة في الولايات المتحدة. يقول إن المشكلة تعزى إلى التغيرات الجسدية في تلك السنوات التي طالت شرق بالتيمور وغربها، أي الضواحي الفقيرة لمدينة بالتيمور، حيث كانت تتمركز مشكلة السيفليس. وأشار بوتيرات إلى أنه في منتصف التسعينيات، أطلقت مدينة بالتيمور حملة إعلانية كبيرة لنسف المساكن الشعبية القديمة التي تعود إلى الستينيات في شرق بالتيمور وغربها. ومن أبرز المساكن التي أُريد نسفها كان هناك مجمّع لكسينغتون في غرب بالتيمور، ومجمّع لافاييت في شرق بالتيمور - وهما مشروعان ضخمان يأويان مئات العائلات، وكانا بمثابة مراكز للجريمة والأمراض المعدية. في الوقت نفسه، بدأ الناس يغادرون المساكن القديمة في شرق بالتيمور وغربها، علماً أن هذه المساكن بدأت تتقهقر هي أيضاً.

يقول بوتيرات حين جال للمرة الأولى في شرق بالتيمور وغربها "كان هذا مدهشاً جداً، تم إخلاء أكثر من 50 في المئة من المساكن القديمة وجرى تدمير المشاريع. ما حدث كان نوعاً من التجويف. وهذا ما أشعل النار في الوباء. فطوال أعوام عديدة، كان مرض السيفليس محصوراً في منطقة معينة من بالتيمور، عرفت بشبكاتها الجنسية الاجتماعية. وقد أدت عملية إخلاء السكان، ونقلهم إلى أماكن

أخرى في بالتيمور إلى نقل المصابين بمرض السيفليس وأنماط سلوكهم معهم".

اللافت في هذه التفسيرات الثلاثة هو أن أياً منها ليس مفاجئاً. فمراكز السيطرة على الأمراض تقول إن الكوكايين هو المشكلة. لكن الكوكايين لم يصل إلى بالتيمور للمرة الأولى عام 1995، فقد كان موجوداً فيها منذ أعوام. وما قالته تلك المراكز هو أن زيادة بسيطة حصلت في مشكلة الكوكايين في منتصف التسعينيات، وكان هذا التغيير كافياً لانتشار وباء السيفليس. وبطريقة مماثلة، لم يقل زنيلمان إن العيادات المتخصصة في الأمراض المنقولة جنسياً في بالتيمور أغلقت تماماً، بل لقد تراجعت خدماتها ببساطة وانخفض عدد الفريق الطبي من 17 إلى 10. ولم يقل بوتيرات إنه جرى إخلاء كل بالتيمور. وكل ما حصل - حسب قوله - هو تدمير مجموعة من المساكن الفقيرة وإخلاء المنازل في الضواحي الفقيرة بحيث انتقل السيفليس إلى المدينة. كانت المسألة بحاجة فقط إلى تغيّرات بسيطة لإحداث خللٍ في التوازن.

الحقيقة الثانية - والأكثر أهمية ربما - بشأن هذه التفسيرات هي أن كل منها يصف تفشّي الوباء بطريقة مختلفة. فمراكز السيطرة على الأمراض تحدثت عن سياق إجمالي للمرض، كيف يمكن لإدخال مخدر مسبب للإدمان أن يحدث كل هذا التغيير في بيئة مدينة بحيث يؤدي إلى تفشي مرض؛ يتحدث زنيلمان عن المرض نفسه. حين تراجع أداء العيادات، أعطي السيفليس حياة ثانية. كان التهاباً حاداً، وقد أصبح الآن التهاباً مزمناً. لقد أصبح مشكلة متلبثة استمرت طوال أسابيع. أما بوتيرات، فمن جهته، ركّز على الأشخاص الذين يحملون السيفليس. فقد قال إن السيفليس هو مرض ينقله نوع معين من الأشخاص في بالتيمور، الأشخاص الفقراء جداً، الذين ربما يتعاطون المخدرات، والذين يعتبرون نشيطين جنسياً. في حال انتقل هذا النوع من الأشخاص فجأة - من منطقته القديمة إلى منطقة جديدة - إلى ناحية أخرى في المدينة - حيث لم يكن السيفليس مشكلة قبلاً - تتاح للمرض فرصة التفشي.

بمعنى آخر، هناك أكثر من طريقة لتفشي وباء. فالأوبئة هي وظيفة الأشخاص الذين ينقلون عوامل معدية، والعامل المعدي نفسه، والبيئة التي يعمل فيها العامل المعدي. وحين يتفشى الوباء يختلّ التوازن بسبب حدوث شيء ما، كحصول تغيّر ما في (واحد أو اثنين أو ثلاثة) من هذه الجوانب. أنا أطلق على هذه العوامل الثلاثة للتغير اسم قانون الأقلية، وعامل الإلصاق، وقوة السياق.

1

حين نقول إن مجموعة صغيرة من أولاد إيست فيلاج استهلوا وباء أحذية Hush Puppies، أو أن تبعثر السكان في بعض المشاريع السكنية كان كافياً لاستهلال وباء السيفليس في بالتيمور، فإننا نقول فعلياً إنه في عملية أو نظام معين، هناك بعض الأشخاص الأكثر أهمية من غيرهم. وهذا ليس مفهوماً جذرياً بكل ما للكلمة من معنى. فرجال الاقتصاد يتحدثون غالباً عن مبدأ 80/20، أي الفكرة القائلة إنه في أي وضع كان، يتم إنجاز 80 في المئة من العمل من قبل 20 في الم المشاركين. وفي معظم المجتمعات، يرتكب 20 في المئة من المجرمين 80 في المئة من كل الجرائم. ويسبّب 20 في المئة من سائقي الدراجات 80 في المئة من كل الحوادث. لكن في ما يتعلق بالأوبئة، تصبح هذه النسبة أكثر تطرفاً: فإن نسبة قليلة جداً من الأشخاص تنجز أغلبية العمل.

فعلى سبيل المثال أجرى بوتيرات ذات مرة، تحليلاً لوباء السيلان في كولورادو سبرينغس، في كولورادو، وتابع كل شخص جاء إلى عيادة عامة لمعالجة المرض خلال الأشهر الستة الماضية. وجد أن نصف الحالات تقريباً جاءت من أربع مناطق تمثل 6 في المئة تقريباً من المساحة الجغرافية للمدينة. وكان نصف الأشخاص المنتمين إلى نسبة الستة في المئة يرتادون الحانات الست نفسها.

أجرى بوتيرات مقابلات مع 768 شخصاً في تلك المجموعة المصغرة، ووجد أن 600 منهم لم ينقلوا مرض السيلان إلى أي شخص آخر، أو نقلوه فقط إلى شخص واحد آخر. أطلق على هؤلاء الأشخاص اسم غير الناقلين. أما الأشخاص الذين جعلوا الوباء يكبر - أي الأشخاص الذين نقلوا المرض إلى اثنين وثلاثة وأربعة وخمسة آخرين - فكانوا الـ 168 الباقين. بمعنى آخر، تفشّى وباء السيلان في كل مدينة كولورادو سبرينغس - وهي مدينة يتخطى عدد الأشخاص فيها المئة ألف - بسبب تصرفات 168 شخصاً يعيشون في أربع ضواحٍ صغيرة ويرتادون مبدئياً الحانات الست نفسها.

من كان هؤلاء المئة والستة والثمانين شخصاً؟ إنهم لا يشبهونك أو يشبهونني. إنهم أشخاص يخرجون للسهر كل ليلة، ولديهم شركاء جنسيين أكثر بكثير من الأشخاص العاديين الذين تعتبر حياتهم وأنماط سلوكهم خارجة عن المألوف. ففي منتصف التسعينيات مثلاً، كان هناك رجل في شرق سان لويس في ميسوري اسمه دارنيل ماكجي أو . كان رجلاً ضخماً - طوله أكثر من ستة أقدام - وساحراً، بارعاً في التزلج على الجليد، يتباهى أمام الفتيات الشابات بإنجازاته في التزلج. كانت ميزته أنه في الثلاثين أو الأربعين. اشترى لهنّ المجوهرات، وأخذهنّ في سيارته الكاديلاك، وعرّفهنّ على الكوكايين ومارس الجنس معهنّ. بين 1995 وعام 1997 - حين قُتل على يد مهاجم مجهول - مارس الجنس مع أكثر من 100 امرأة وتبين لاحقاً أنه أصاب 30 منهنّ على الأقل بفيروس السيدا.

خلال هاتين السنتين أيضاً، وعلى مسافة 1500 ميل، قرب بافلو في نيويورك، ثمة رجل آخر - شبيه جداً - بثّ الرعب في شوارع جايمستاون. كان اسمه نوشاون ويليامز، رغم أنه عُرف بألقاب عدة منها . عاشر ويليامز عشرات الفتيات، واحتفظ لنفسه بثلاث أو أربع شقق مختلفة في المدينة، وكان يهرّب المخدرات من البرونكس. (وكما قال لي أحد اختصاصيي الأوبئة: "هذا الرجل عبقري. لو استطعت فعل ما فعله ويليامز، لما عملت مجدداً في حياتي"). كان ويليامز تماماً، مثل ، ساحراً. كان يشتري الورود لصديقاته، ويسمح لهنّ بتمشيط شعره الطويل، ويستضيف مدمني الكحول والمخدرات طوال الليل في شقته. تقول إحدى صديقاته "مارست الجنس معه ثلاث أو أربع مرات في ليلة واحدة، كنا نحتفل معاً طوال الوقت.... وبعدما ينتهي من ممارسة الجنس، يبدأ أصدقاؤه بذلك، فما إن يخرج الأوّل حتّى يدخل الثاني".
ويليامز الآن في السجن. تبين أنه نقل فيروس الإيدز إلى 16 امرأة على الأقل من صديقاته السابقات. وفي كتاب ، ناقش راندي شيلتس مطولاً الشخص الذي يعرف بمريض السيدا رقم صفر، وهو مضيف الطيران الفرنسي الكندي غايتن دوغاس الذي زعم أنه مارس الجنس مع 2500 شخص في كل أنحاء أميركا الشمالية وارتبط اسمه بنحو 40 حالة على الأقل من إصابات الإيدز الأولى في كاليفورنيا ونيويورك. إن الأشخاص الذين تحدثنا عنهم في الفقرات القليلة السابقة هم الأشخاص الذين يجعلون الأوبئة تتفشى.

الأوبئة الاجتماعية تعمل بالطريقة نفسها تماماً. فهي تنفجر بفعل جهود مجموعة قليلة من الأشخاص الاستثنائيين. وفي هذه الحالة، ليست الشهوة الجنسية هي التي تميزهم، وإنما مدى نزعتهم الاجتماعية، أو مدى حيويتهم، أو معرفتهم، أو تأثيرهم في زملائهم. وفي حالة أحذية Hush Puppies، تمثل الغموض الكبير في كيفية تحول تلك الأحذية من شيء قديم الموضة يختاره فقراء مانهاتن إلى شيء رائج يباع في كل متاجر البلاد. ما هو الرابط بين إيست فيلاج وأميركا الوسطى؟ قانون الأقلية هو الذي يملك الجواب، وهو أن أحد هؤلاء الأشخاص الاستثنائيين اكتشف الموضة، وبفضل الروابط الاجتماعية، والطاقة، والحماس، والشخصية، انتشر الخبر بشأن Hush Puppies. تماماً مثلما استطاع أشخاص مثل غايتن دوغاس، ونوشاون ويليامز نشر فيروس الإيدز.

في بالتيمور، حين تقهقرت الخدمات في العيادات العامة في المدينة، تغيرت طبيعة السيفليس الذي يصيب الضواحي الفقيرة في المدينة. فقد كان المرض التهاباً حاداً، شيئاً يستطيع معظم الناس الشفاء منه بسرعة قبل أن تتاح لهم فرصة نقل العدوى إلى العديد من الأشخاص الآخرين. لكن مع تراجع الخدمات، أصبح السيفليس أكثر فأكثر مرضاً مزمناً، وبات ناقلو المرض يملكون وقتاً أطول بثلاث أو أربع أو خمس مرات لنقل عدواهم. تتفجر الأوبئة بسبب الجهود الاستثنائية لعدد محدود من حامليها. لكنها أيضاً قد تنفجر أحياناً عند حصول شيء يحوّل عامل الوباء نفسه.

هذا مبدأ معروف في علم الفيروسات. إن سلالات الإنفلونزا التي تنتشر في بداية كل وباء إنفلونزا في فصل الشتاء، مختلفة تماماً عن سلالات الإنفلونزا التي تنتشر في نهايته. والواقع أن أشْهَرَ وباء إنفلونزا على الإطلاق - والذي جرى عام 1918 - تم كشفه للمرة الأولى في ربيع ذلك العام وكان خفيفاً نسبياً. لكن خلال فصل الصيف، شهد الفيروس بعض التحولات الغريبة، وتوصّل خلال الأشهر الستة التالية إلى قتل بين 20 و40 مليون شخص في أنحاء العالم. لم يتغير أي شيء في طريقة انتشار الفيروس. لكن الفيروس أصبح فجأة مميتاً أكثر.

يقول باحث الإيدز الألماني جاب غاودسميت إن النوع نفسه من التحول الدراماتيكي حصل مع فيروس الإيدز. فقد ركّز عمل غاودسميت على ما يعرف بداء السل Pneumocystis carinii، أو PCP. نحمل جميعاً هذه الجرثومة في أجسامنا، منذ الولادة، أو ربما مباشرة بعدها. وهي غير مؤذية عند معظمنا. فأجهزة المناعة لدينا تبقيها تحت السيطرة بسهولة. لكن إذا هاجم شيء، مثل فيروس نقص المناعة البشرية، جهاز المناعة لدينا، تصبح هذه الجرثومة خارجة عن السيطرة بحيث قد تسبّب شكلاً خطيراً من داء السل. والنوع Pneumocystis carinii من داء السّل شائع جداً بين مرضى الإيدز، بحيث أصبح دليلاً حتمياً على وجود الفيروس. وما فعله غاودسميت هو العودة إلى الكتب الطبية والبحث عن حالات داء السل Pneumocystis carinii، وكان ما وجده مدهشاً فعلاً. فمباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ وباء PCP في مدينة دانزيغ البلطية، وانتشر في أوروبا الوسطى، وتحول إلى وباء قضى على حياة آلاف الأولاد الصغار.

حلّل غاودسميت إحدى البلدات التي أصيبت بشدّة بوباء PCP، وهي بلدة هيرلين في مقاطعة ليمبورغ الألمانية. اشتملت بلدة هيرلين على مستشفى لتدريب القابلات القانونيات، وفيه وحدة تعرف بالثكنة السويدية، جرى استخدامه في فترة الخمسينيات كجناح خاص للأطفال القليلي الوزن أو الذين ولدوا قبل أوانهم. بين يونيو 1955 ويوليو 1958، جاء إلى المستشفى 81 طفلاً مصابين بوباء PCP، وتوفي 24 منهم. يظنّ غاودسميت أن هذا كان وباء إيدز مبكراً، وأن الفيروس دخل بطريقة ما إلى المستشفى، وانتشر من ولد إلى آخر من خلال استعمال الإبر نفسها - على ما يبدو - مراراً وتكراراً لنقل الدم أو حقن المضادات الحيوية. وكتب في هذا الصدد:

على الأرجح، قام عامل منجم من بولندا، أو تشيكوسلوفاكيا، أو إيطاليا بإحضار الفيروس إلى ليمبورغ. وربما مات هذا الرجل من مرض الإيدز من دون أن يعرف... لقد نقل الفيروس إلى زوجته وأولاده. وقامت زوجته (أو صديقته) المصابة، بولادة طفل في الثكنة السويدية. بدا الطفل سليماً لكنه في الواقع كان مصاباً بفيروس نقص المناعة البشرية. واستطاعت الحقن والإبر غير المعقمة نشر الفيروس من ولد إلى آخر.

الشيء الغريب فعلاً في هذه القصة، هو أن الأولاد لم يموتوا جميعاً. فقد مات ثلثهم فقط. ونجح البقية في فعل ما يبدو اليوم مستحيلاً. لقد تغلبوا على فيروس نقص المناعة البشرية، وطردوه من أجسامهم، ومضوا في عيش حياة سليمة. بمعنى آخر، كانت سلالات فيروس نقص المناعة البشرية الموجودة في الخمسينيات، مختلفة تماماً عن السلالات الموجودة اليوم. لقد كانت معدية مثلما هي

اليوم. لكنها كانت ضعيفة بحيث استطاع معظم الأشخاص - وحتى الأولاد الصغار - التغلب عليها والعيش. تفجر وباء الإيدز في بداية ثمانينيات من القرن العشرين، ولكن ليس فقط بسبب التغيّرات الهائلة في السلوك الجنسي في المجتمعات اللوطية، بحيث بات باستطاعة الفيروس الانتشار بسرعة. بل تفجّر أيضاً لأن فيروس نقص المناعة البشرية نفسه قد تغير. فلسبب أو لآخر، أصبح الفيروس مميتاً أكثر. وحين تصاب به، تبقى مصاباً به. إنه يعلق.

إن فكرة أهمية الالتصاق في تفجير الوباء، لها مضاعفات كثيرة على نظرتنا للأوبئة الاجتماعية أيضاً. فنحن نميل إلى قضاء الكثير من الوقت، ونحن نُفكّر في كيفية جعل الرسائل معدية أكثر. أي، كيف نوصل بضاعتنا أو أفكارنا إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص. لكن الجزء الأصعب في التواصل، يكمن غالباً في تصوّر الطريقة التي تجعل الرسالة تدخل إلى أذن، ولا تخرج من الأخرى. الالتصاق يعني أن الرسالة تُحدث تأثيراً، فلا يمكنك إخراجها من رأسك، لأنها تعلق في ذاكرتك. فعلى سبيل المثال، حين جرى إطلاق سجائر وينستون المزوّدة بمصافٍ في ربيع العام 1954، ابتكرت الشركة شعار "وينستون لها مذاق لذيذ مثلما يفترض أن تكون السيجارة". في ذلك الوقت، أدى استعمال كلمة "مثلما" بدلاً من كلمة "كما"، إلى توليد إحساس بسيط. بحيث أصبحت هذه العبارة تعبّر عن كلام الناس، تماماً مثل شعار Wendy الشهير عام 1984: "أين البقرة؟" في تاريخه لصناعة السجائر، كتب ريتشارد كلاغر إن رجال التسويق في شركة ر.ج. راينولدس التي تبيع سجائر وينستون، "فرحوا بالانتباه، وحوّلوا الشعار البسيط إلى كلام أغنية صغيرة تبث على شاشات التلفزيون وجهاز الراديو، وقالوا إن استعمالهم للكلمات، هو تعبير عامي وليس إعراباً سيئاً". وبعد أشهر من إطلاق سجائر وينستون، وبفضل قوة العبارة، بلغت هذه السجائر الذروة، وتفوّقت على سجائر بارلمانت، وكنت، وإل أند أم وأصبحت في المرتبة التي تلي فايسروي، في سوق السجائر الأميركية. وخلال بضعة سنوات، أصبحت وينستون الماركة الأكثر مبيعاً في الولايات المتحدة. ولغاية اليوم، إذا قلت لمعظم الأميركيين: "وينستون لها مذاق لذيذ"، يستطيعون إنهاء العبارة بالقول: "مثلما يفترض أن تكون السيجارة". هذا إعلان لصوق مبدئياً وفكرة الالتصاق هي مكون رئيسي في نقطة التحول. فإذا لم تتذكر ما قلته لك، لماذا تغير سلوكك، أو تشتري منتجي، أو تذهب لمشاهدة فيلمي؟

يشير عامل الالتصاق إلى أن هناك طرقاً محددة لجعل الرسالة المعدية تدخل الذاكرة. هناك تغيّرات بسيطة نسبياً في تقديم المعلومات وهيكلتها، بحيث تستطيع إحداث فرق كبير في مدى تأثيرها.

3

كلما توجه شخص في بالتيمور إلى عيادة عامة لمعالجة السيفليس أو السيلان، كان جون زنيلمان يسجل عنوانه في جهاز الكمبيوتر، بحيث تظهر هذه الحالة على شكل نجمة سوداء صغيرة في خريطة المدينة. والأمر أشبه بالشكل الطبي للخرائط الموجودة على جدران مراكز الشرطة، حيث تشير الدبابيس المغروزة فيها إلى مواقع حصول الجرائم. في خريطة زنيلمان، كانت الضاحيتان الشرقية والغربية لمدينة بالتيمور، تعجان بالنجوم السوداء. ومن هاتين البقعتين، امتدت الحالات إلى الخارج بمحاذاة الطريقين الرئيسيين. في فصل الصيف، عندما يكون احتمال حدوث الأمراض المنقولة جنسياً في أوجّه، تصبح عناقيد النجوم السوداء على الطرقات الممتدة خارج شرق بالتيمور وغربها مليئة بالحالات. المرض يتقدم. لكن في أشهر الشتاء، تتغير الخريطة. فحين يصبح الطقس بارداً، ويميل سكان شرق بالتيمور وغربها إلى المكوث أكثر في المنازل، بعيداً عن الحانات، والملاهي، وزوايا الشوارع حيث تحدث الاتصالات الجنسية، تختفي النجوم السوداء الموزعة في الضواحي.

إن التأثير الموسمي في عدد الحالات قوي جداً، بحيث لا يصعب التصور أن شتاءً طويلاً وقاسياً

في بالتيمور قد يكون كافياً لإبطاء أو تخفيف نمو وباء السيفليس - على الأقل خلال الموسم.

الأوبئة، حسب ما يظهر في خريطة زنيلمان، تتأثر بقوة بوضعها، أي بالظروف والحالات ومكونات البيئة الموجودة فيها. هذا واضح تماماً. لكن اللافت هو مدى شمولية هذا المبدأ. فالأمر لا يقتصر على عوامل عادية مثل الطقس الذي يؤثر في السلوك، لأن أصغر العوامل وأكثرها دقة وفجائية يمكن أن يؤثّر على طريقة تصرفنا. ومن الأحداث المشهورة في تاريخ مدينة نيويورك مثلاً، كان الموت المفاجئ في العام 1964 لامرأة اسمها كيتي جينوفيز. تعرضت جينوفيز للمطاردة ثم اعتدى مهاجمها عليها ثلاث مرات في الشارع، خلال نصف ساعة، فيما راقبها 38 شخصاً من جيرانها عبر نوافذهم. وخلال هذا الوقت لم يتصل أحد من الشهود الثمانية والثلاثين بالشرطة. سببت الحالة لاحقاً موجة من الاتهامات الشخصية. وأصبحت رمزاً للتأثيرات اللاإنسانية في الحياة المدينية. وكتب آيب روزنتال، الذي أصبح لاحقاً محرراً في صحيفة نيويورك تايمز، عن هذه المسألة بالقول:

لا يفهم أحد لماذا لم يرفع الثمانية والثلاثون شخصاً الهاتف فيما كانت الآنسة جينوفيز تتعرض للاعتداء، خصوصاً وأنهم يعجزون عن قول ذلك بأنفسهم. لكن يمكن الافتراض أن اللامبالاة كانت عاملاً أساسياً. إنها مسألة صمود نفسي، إذا كان شخص محاطاً بملايين الأشخاص، لمنعهم من الاعتداء باستمرار عليك، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك هي تجاهلهم قدر الإمكان. إن اللامبالاة تجاه الجار ومشاكله هي ردة فعل لاإرادية في حياة نيويورك والمدن الأخرى الكبيرة.

هذا هو التفسير البيئي الذي يعتبر بديهيًا لنا. فالغفلية والغربة في حياة المدن الكبيرة تجعلان الأشخاص قساة ومن دون مشاعر. لكن تبين لاحقاً أن الحقيقة في قصة جينوفيز أكثر تعقيداً، وإثارة. فقد أجرى لاحقاً عالمان نفسيان من مدينة نيويورك - هما بيب لاتان من جامعة كولومبيا، وجون دارلي من جامعة نيويورك - سلسلة من الدراسات في محاولة لفهم ما أسمياه .
ابتكرا حالات طارئة من نوع أو آخر في ظروف مختلفة لمعرفة من سيأتي للمساعدة. وتفاجآ حين اكتشفا أن العامل الوحيد الذي أثّر في سلوك المساعدة هو عدد الشهود الموجودين في الحدث.

ففي أحد الاختبارات مثلاً، وضع لاتان ودارلي تلميذاً يعاني من داء الصرع في غرفة لوحده. في حين كان هناك شخص واحد فقط خلف الباب، يصغي لما يجري في الداخل، كان ذلك الشخص يهبّ لمساعدة التلميذ في 85 في المئة من الحالات. لكن حين رأى الأشخاص أن هناك أربعة غيرهم يسمعون نوبات الصرع، هبّوا إلى مساعدة التلميذ في 31 في المئة فقط من الحالات. وفي اختبار آخر، تبين أن الأشخاص الذين يشاهدون الدخان ينبعث من أسفل الباب يبلغون المسؤولين في 75 في المئة من الحالات إذا كانوا لوحدهم، فيما يبلغون عن الحادث في 38 في المئة فقط من الحالات إذا كانوا ضمن مجموعة. بمعنى آخر، حين يكون الأشخاص ضمن مجموعة، تتوزع مسؤولية التصرف. فهم يفترضون أن شخصاً آخر سيجري الاتصال، أو يفترضون أنه نظراً لعدم تحرك أي شخص آخر، فإن المشكلة الظاهرة - أي أصوات نوبة الصرع الصادرة من الغرفة أو مشهد الدخان المتصاعد من الأرض - ليست مشكلة حقيقية. هكذا، يقول علماء النفس الاجتماعي مثل لاتان ودارلي إنه في حالة كيتي جينوفيز لا يمكن القول إنه لم يتصل أحد من الأشخاص الثمانية والثلاثين رغم سماعهم لصراخها، بل لم يتصل أحد لأن الأشخاص الثمانية والثلاثين سمعوا صراخها. والمثير للسخرية أنه لو تعرّضت جينوفيز للاعتداء في شارع فرعي أمام شاهد واحد فقط، لكانت ربما عاشت.

الأساس في دفع الناس إلى تغيير سلوكهم، أو بمعنى آخر الاهتمام بجيرانهم الذين يواجهون الضيق، يكمن أحياناً في تفاصيل صغيرة في الوضع المباشر. وتقول قوة السياق إن البشر حساسون لبيئتهم أكثر بكثير مما يبدون عليه.

القواعد الثلاث لنقطة التحول - قانون الأقلية، وعامل الالتصاق، وقوة السياق - توفر طريقة لفهم الأوبئة. فهي تعطينا اتجاهاً لكيفية الوصول إلى نقطة التحول. سوف يأخذ توازن هذا الكتاب هذه الأفكار ويطبّقها على أوضاع وأوبئة أخرى موجودة في العالم حولنا. كيف تساعدنا هذه القواعد الثلاث على فهم التدخين عند المراهقين مثلاً، أو ظاهرة انتقال الخبر شفوياً، أو الجريمة، أو بلوغ أفضل المبيعات؟ قد تفاجئك الأجوبة على ذلك.

الفصل الثاني: قانون الأقلية

الموصلون، وأصحاب المعرفة، والبائعون

بعد ظهر 18 أبريل 1775، سمع شاب يعمل في اصطبل للخيل في بوسطن جندياً بريطانياً وهو يخبر جندياً آخر عن . نقل الشاب هذا الخبر إلى الطرف الشمالي لمدينة بوسطن، إلى منزل صائغ فضة اسمه بول ريفير. استمع ريفير بارتباك. فهذه ليست أول إشاعة تصل إليه في ذلك اليوم. ففي وقت سابق، قيل لـه إن عدداً غير اعتيادي من الجنود البريطانيين اجتمعوا في لونغ وراف في بوسطن، وكانوا يتحدثون همساً مع بعضهم. وشوهد الملاحون البريطانيون وهم يركضون بسرعة في البواخر في مرفأ بوسطن. كما شوهد بحارة آخرون على الشاطئ ذلك الصباح، يقومون بما بدا وكأنه جولة الدقيقة الأخيرة. ومع انتهاء فترة بعد الظهر، أصبح ريفير وصديقه جوزف وران، أكثر اقتناعاً بأن البريطانيين على وشك القيام بخطوة أساسية سرت شائعات بشأنها منذ زمن؛ وهي التوجه إلى بلدة لكسينغتون، شمال غرب بوسطن، لاعتقال الزعيمين جون هانكوك وصامويل آدامز، ومن ثم إلى بلدة كونكورد للاستيلاء على متاجر الأسلحة والذخيرة التي تملكها بعض عناصر الميليشيا هناك.

ما حدث لاحقاً أصبح جزءاً من أسطورة تاريخية، قصة تُحكى لكل تلميذ أميركي إلتقى وران وريفير في العاشرة مساء من تلك الليلة، وقرّرا إنذار المناطق المحيطة ببوسطن بأن البريطانيين في طريقهم إليهم، بحيث تستطيع الميليشيا المحلية الاستعداد لمواجهتهم. غادر ريفير مرفأ بوسطن بواسطة مركب قاده إلى تشارلزتاون. ركب على متن حصان وبدأ رحلته في منتصف الليل إلى لكسينغتون. اجتاز ثلاثة عشر ميلاً خلال ساعتين. وفي كل بلدة اجتازها خلال طريقه - أي تشارلزتاون، وميدفورد، وشمال كامبريدج، ومينوتومي - كان يطرق على الأبواب، ويبلّغ الخبر قائلاً لزعماء الميليشيا إن البريطانيين قادمون طالباً منهم نقل الخبر إلى الآخرين. بدأت أجراس الكنائس تقرع. بدأت الطبول تقرع. انتشر الخبر مثل الفيروس لأن الذين سمعوا الخبر من بول ريفير نقلوه بأنفسهم، بحيث وصل الخبر إلى كل المنطقة. وصل الخبر إلى لينكولن في ماساتشوستس قرابة الواحدة فجراً، وإلى سادبوري في الثالثة، وإلى أندوفر، التي تبعد أربعين ميلاً عن بوسطن، في الخامسة فجراً، فيما وصل الخبر قرابة التاسعة صباحاً إلى الغرب إلى أشبي، قرب ورشستر. وحين بدأ البريطانيون أخيراً زحفهم في اتجاه لكسينغتون في صباح التاسع عشر، تعرضوا - وبغرابة كبيرة منهم - لمقاومة منظمة وشرسة. في ذلك اليوم، جوبه البريطانيون بالميليشيا المحلية وتعرضوا للهزيمة. ومنذ ذلك اليوم باتت الحرب تعرف بالثورة الأميركية.

قد تكون رحلة بول ريفير المثل التاريخي الأكثر شهرة ربما على تفشي الوباء عبر الكلام. فقد اجتاز خبر صغير مسافة طويلة جداً خلال وقت قصير وحرّك جهود منطقة بكاملها. لكن لا شكّ في أن كل الأوبئة الشفوية لا تكون بهذه العظمة. إلا أنه يمكن القول إن الكلام الشفوي - حتى في هذا العصر من الاتصالات والحملات الإعلانية التي تكلّف ملايين الدولارات - لا يزال الشكل الأكثر أهمية من الاتصال البشري. فكّر لبرهة في آخر مطعم فخم زرته، وآخر قطعة ثياب باهظة اشتريتها، وآخر فيلم سينمائي شاهدته. في كم مرة من الحالات تأثر قرارك المتعلق بكيفية إنفاقكَ المال بكثرة بتوصية من صديق؟ هناك الكثير من مدراء الشركات الإعلانية الذين يظنون أنه بسبب الحضور الدائم لجهودهم التسويقية هذه الأيام، أصبح الكلام الشفوي طريقة الإقناع الوحيدة التي يستجيب لها معظمنا.

ورغم كل ذلك، يبقى الكلام الشفوي غامضاً جداً. فالأشخاص ينقلون كل أنواع المعلومات إلى بعضهم البعض طوال الوقت. لكن في حالة نادرة فقط، ينجح التبادل في إشعال شرارة الوباء الشفوي. هناك مطعم صغير في منطقتي أحبه، وأخبر أصدقائي عنه منذ ستة أشهر. لكن المطعم لا

يزال نصف خالٍ. يتضح جلياً أن كلامي لم يكن كافياً لاستهلال الوباء الشفوي، وهناك العديد من المطاعم التي أجِد شخصياً أنها ليست أفضل من ذلك الموجود في منطقتي، لكنّها تشتهر بسرعة بعد افتتاحها وتبدأ برفض الزبائن نظراً لكثرتهم. لماذا تشهد بعض الأفكار والتيارات والرسائل فيما بعضها الآخر لا يفعل ذلك؟

بالنسبة إلى رحلة بول ريفير، يبدو الجواب على هذا السؤال سهلاً. فقد كان ريفير يحمل خبراً مثيراً: "البريطانيون قادمون". لكن إذا نظرت عن كثب إلى أحداث تلك الليلة، لن يحل التفسير المسألة أيضاً. ففي الوقت نفسه الذي بدأ فيه ريفير رحلته إلى شمال وغرب بوسطن، قام ثائر آخر، يعرف باسم ويليام داوز، بإبلاغ الخبر نفسه وشقّ طريقه إلى لكسينغتونِ عبر البلدات غرب بوسطن. كان يحمل الرسالة نفسها، واجتاز عدداً مماثلاً من البلدات، وعدداً مماثلاً من الأميال تماماً مثل بول ريفير. لكنٍ رحلة داوز لم تُشعِل الحماسة في الريف. ولم يتنبه زعماء الميليشيا للخطر. والواقع أن عدداً قليلاً من الرجال المنتمين إلى البلدات التي اجتازها – في والثام - حاربوا في اليوم التالي، بحيث استنتج المؤرخون لاحقاً أن المنطقة كانت بمعظمها مؤيدة للبريطانيين. لكنها لم تكن كذلك. فسكان منطقة والثام لم يعرفوا ببساطة أن البريطانيين قادمون إلا في وقت متأخر. فلو كان الخبر نفسه، الشيء الوحيد المهم في الوباء الشفوي، لكان الثائر داوز شهيراً الآن بقدر بول ريفير. لكنه ليس كذلك. لماذا نجح ريفير إذاً حيث أخفق داوز؟

الجواب هو أن نجاح أي نوع من الوباء الاجتماعي، يعتمد بكثرة على انخراط أشخاص لديهم مجموعة نادرة ومعينة من المواهب الاجتماعية. لقد انتشرت أخبار ريفير بسرعة فيما لم تفعل كذلك أخبار داوز بسبب الاختلافات بين الرجلين. هذا هو قانون الأقلية الذي أشرت إليه باختصار في الفصل السابق. لكنّني أعطيت قبلاً أمثلة على أنواع الأشخاص – النشيطون جنسياً على نحو استثنائي - الذين يعتبرون أساسيين في أوبئة الأمراض المنقولة جنسياً. ويتناول هذا الفصل الأشخاص الضروريين للأوبئة الاجتماعية، وما الذي يجعل شخصاً مثل بول ريفير مختلفاً عن شخص مثل ويليام داوز. هؤلاء الأشخاص موجودون حولنا. إلا أننا نخفق غالباً في منح الأهمية الصحيحة للدور الذي يؤدونه في حياتنا. أنا أسميهم الموصلين، وأصحاب المعرفة، والبائعين.

1

في أواخر الستينيات من القرن العشرين، أجرى العالم النفسي ستانلي ميلغرام اختباراً للعثور على جواب لما يعرف بمشكلة العالم الصغير. والمشكلة هي: كيف يتصل البشر ببعضهم؟ هل ننتمي جميعاً إلى عوالم مختلفة، ونعمل في الوقت نفسه وإنما على نحو مستقل، بحيث تكون الروابط بين أي شخصين، في أي مكان في العالم، قليلة وبعيدة؟ أو أننا نرتبط جميعاً في شبكة كبيرة متشابكة؟ كان ميلغرام بطريقة ما، يطرح النوع نفسه من السؤال الذي أستهل به هذا الفصل، وتحديداً كيف يمكن لفكرة أو تيار أو خبر - مثل البريطانيون قادمون! - أن تعبر شعباً بكامله؟

تمثّلت فكرة ميلغرام في اختبار هذا السؤال عبر رسالة مسلسلة. حصل على أسماء 160 شخصاً يعيشون في أوماها، نيبراسكا، وأرسل لكل منهم طرداً. احتوى الطرد على اسم وعنوان سمسار البورصة الذي يعمل في بوسطن ويعيش في شارون، ماساتشوستس. طلب من كل شخص تدوين اسمه على الطرد وإرساله إلى صديق، أو شخص يعرفه يظنّ أنه سيجعل الطرد أقرب إلى سمسار البورصة. فإذا كنت تعيش في أوماها مثلاً، ولديك قريب خارج بوسطن، يمكنك إرسال الطرد إليه على أساس أن يكون قريبك - حتى لو كان شخصياً لا يعرف سمسار البورصة - قادراً على الوصول إلى سمسار البورصة في خطوتين أو ثلاث أو أربع. والفكرة كانت أنه حين يصل الطرد أخيراً إلى منزل سمسار البورصة، ينظر ميلغرام إلى لائحة أسماء كل الذين ساهموا في إيصال الطرد، ويعرف مدى ارتباط شخص تم اختياره عشوائياً من منطقة معينة بشخص آخر في منطقة أخرى من البلاد.

وجد ميلغرام أن معظم الطرود وصلت إلى سمسار البورصة في خمس أو ست خطوات. وهذا الاختبار هو وراء مفهوم الدرجات الست للفصل.

أصبحت العبارة الآن مألوفة جداً، بحيث يسهل علينا نسيان كم كانت نتائج ميلغرام مهمة. فمعظمنا لا يملك مجموعات كبيرة ومنوعة من الأصدقاء. وفي إحدى الدراسات المشهورة، طلب عدد من علماء النفس من أشخاص يعيشون في مشروع ديكمان السكني الشعبي في شمال مانهاتن ذكر اسم الصديق الأقرب إليهم في المشروع السكني. تبين أن 88 في المئة من الأصدقاء يعيشون في المبنى نفسه، ويعيش نصفهم في الطابق نفسه. ففي الإجمال، يختار الأشخاص أصدقاءهم من العمر نفسه والعرق نفسه. لكن إذا كان الصديق يعيش في المبنى نفسه، يصبح العرق أقل أهمية. فالقرب يتفوق على التشابه. وفي دراسة أخرى أجريت على طلاب في جامعة يوتاه، تبين أنه إذا سألت شخصاً عن سبب صداقته مع شخص آخر، يقول لك إنه يتشارك مع صديقه مواقف مماثلة. لكن إذا اختبرت فعلياً مواقف صديقين، سوف تجد أن ما يتشاركانه فعلياً هو النشاطات المتشابهة. نحن نُصادق الأشخاص الذين نحب القيام بأشياء معهم، بقدر ما نُصادق الأشخاص الذين نشبههم. بمعنى آخر، نحن لا نسعى وراء الأصدقاء، بَلْ نتصادق مع الأشخاص الذين يحتلون المساحات الصغيرة نفسها التي نحتلها. فالناس في أوماها إجمالاً ليسوا أصدقاء الأشخاص الذين يعيشون في النصف الثاني من البلاد في شارون، ماساتشوستس. كتب ميلغرام في ذلك الحين "حين سألت صديقاً ذكياً لي عن عدد الخطوات التي يظن أنه بحاجة إليها، قال إنه يحتاج إلى 100 وسيط أو أكثر للانتقال من نيبراسكا إلى شارون. يقوم العديد من الأشخاص بتقديرات مماثلة، ونتفاجأ حين ندرك أن خمسة وسطاء يكفون إجمالاً. لا يتناغم ذلك مع الحدس نوعاً ما". كيف وصل الطرد إلى شارون في خمس خطوات فقط؟

الجواب هو أنه في الدرجات الست للفصل، ليست كل الدرجات متساوية. فعلى سبيل المثال حين حلل ميلغرام اختباره، وجد أن العديد من السلاسل من أوماها إلى شارون تتبع النمط غير المتناسق نفسه. فقد وصلت 24 رسالة إلى سمسار البورصة في منزله في شارون، وجرى تسليم 16 منها إليه من قبل الشخص نفسه، وهو بائع ثياب يسميه ميلغرام السيد جاكوبس. وصلت بقية الرسائل إلى سمسار البورصة في مكتبه، وجاء أغلبها عبر رجلين آخرين، أسماهما ميلغرام السيد براون والسيد جونز. وفي الإجمال، تبين أن نصف الرسائل التي وصلت إلى السمسار سُلّمت إليه عبر هؤلاء الأشخاص الثلاثة. فكّر في الأمر. عشرات الأشخاص، تم اختيارهم عشوائياً من مدينة كبيرة في الغرب الأميركي، أرسلوا الرسائل بطريقة منفصلة. اختار بعضهم أصدقاءه في المدرسة. وأرسل البعض الآخر الرسائل إلى الأقارب. وأرسلها بعضهم مع زملاء سابقين في العمل. اعتمد كل شخص استراتيجية مختلفة. لكن في النهاية، حين اكتملت كل تلك السلاسل المنفصلة والخصوصية، انتهى نصف الرسائل بين أيدي السادة جاكوبس، وبراون، وجونز. لا تعني الدرجات الست للفصل أن كل شخص يرتبط بشخص آخر في ست خطوات فقط. هذا يعني أن عدداً صغيراً جداً من الأشخاص يرتبطون ببقية الأشخاص الآخرين في خطوات قليلة، فيما يرتبط بقيتنا بالعالم عبر هذه الأقلية الخاصة.

ثمة طريقة سهلة لاستكشاف هذه الفكرة. إفترض أنك حضّرت لائحة بأربعين شخصاً تطلق عليهم اسم الأصدقاء (لا تشمل اللائحة أفراد العائلة والزملاء)، وتعود في كل حالة إلى الوراء للتعرف إلى الشخص المسؤول عن استهلال سلسلة الروابط التي أفضت إلى تلك الصداقة. فعلى سبيل المثال، التقيت بأقدم صديق لي، بروس، في الصف الأول ابتدائي، أنا إذاً الشخص المسؤول. هذا سهل. التقيت بصديقي نيجل لأنه كان يعيش في المبنى نفسه الذي يسكن فيه صديقي طوم، الذي التقيته في السنة الأولى الجامعية حين دعاني للعب كرة القدم معه. طوم مسؤول عن نيجل. بعد تحديد كل الروابط، سوف تلاحظ شيئاً غريباً وهو ظهور الأسماء نفسها مراراً وتكراراً. لديّ صديقة اسمها

آيمي التقيت بها حين اصطحبتها صديقتها كاتي إلى مطعم حيث كنت أتناول العشاء ذات ليلة. أعرف كاتي لأنها أفضل صديقة لصديقتي لاريسا التي أعرفها بدورها لأنه طُلب مني زيارتها من قبل صديق مشترك لنا - وهو مايك آ - الذي أعرفه لأنه ذهب إلى المدرسة مع صديق آخر لي - مايك هـ - الذي كان يعمل في مجلة سياسية أسبوعية مع صديقي جاكوب. لولا جاكوب لما كانت آيمي. بالطريقة نفسها، التقيت صديقتي سارة س. في عيد ميلادي العام الماضي، لأنها كانت هناك بصحبة كاتب اسمه دايفيد حضر إلى العيد بناء على دعوة وكيلته تينا، التي التقيتها عبر صديقتي ليسلي، والتي بدورها تعرفت إليها عبر شقيقتها نينا. نينا صديقة لصديقتي آن، التي التقيت بها عبر صديقتي القديمة مورا، التي عملت معي في الغرفة نفسها لأنها كانت تعمل مع كاتبة اسمها سارة ل، وكانت سارة صديقة صديقي جاكوب في الكلية. لولا جاكوب لما كانت سارة س.، والواقع أنه حين أراجع لائحة الأربعين صديقاً لي، أجد أن ثلاثين منهم يعودون بي - بطريقة أو بأخرى - إلى جاكوب. دائرتي الاجتماعية ليستْ في الواقع دائرة، بل إنها هرم. وفي أعلى الهرم ثمة شخص اسمه جاكوب مسؤول عن الأغلبية المطلقة للصداقات التي تشكل حياتي. في الواقع، إن دائرتي الاجتماعية ليست دائرة، وليست "لي" أنا أيضاً. إنها تخص جاكوب. إنها أشبه بنادٍ دعاني للانضمام إليه. هؤلاء الأشخاص الذين يربطوننا بالعالم، الذين يربطون أوماها بشارون، والذين يعرّفوننا بدوائرنا الاجتماعية - هؤلاء الأشخاص الذين نعتمد عليهم بقوة أكثر مما نتصور - هم الموصلون، أي الأشخاص الذين يملكون موهبة جمع العالم سوية.

2

ما الذي يجعل شخصاً ما موصلاً؟ المعيار الأول – والبديهيُّ أكثر - هو أن الموصلين يعرفون الكثير من الأشخاص. إنهم من الأشخاص الذين يعرفون الجميع. نعرف جميعاً شخصاً من هذا النوع. لكنّني لا أظن أننا نمضي الكثير من الوقت للتفكير في أهمية هذه الأنواع من الأشخاص. ولست واثقاً حتى من أن معظمنا يعتقد فعلاً أن الشخص الذي يعرف الجميع، يعرف فعلاً الجميع. لكنّه في الواقع كذلك. ثمة طريقة سهلة لإظهار ذلك. نذكر في الفقرة التالية 250 اسماً تقريباً، تم اختيارها عشوائياً من دليل الهاتف في مانهاتن. اقرأ اللائحة وامنح نفسك نقطة كلما شاهدت اسماً مشابهاً لاسم شخص تعرفه. ومفهوم كلمة هنا واسع جداً. فعلى سبيل المثال، إذا جلست قرب شخص ما في قطار، فسوف تعرف اسمه إذا عرّفك بنفسه، وسوف يعرف هو اسمك. يمكنك حساب الأسماء المتعددة. فإذا كان الاسم جونسون وأنت تعرف ثلاثة أشخاص اسمهم جونسون، تحصل على ثلاث نقاط. الفكرة هي أن مجموع نقاطك في هذا الاختبار يفترض أن يشير إلى مدى علاقاتك الاجتماعية. إنها طريقة بسيطة لتقدير عدد الأصدقاء والمعارف الذين تملكهم.

ألغازي، ألفاريز، ألبرن، أميترانو، أندروز، آران، آرنشتاين، أشفورد، بايلي، بالوت، بامبرغر، باتيستا، بار، باروز، باسكرفيل، باسيري، بيل، بوكغيز، برانداو، برافو، بروك، برايتمان، بيلي، بلاو، بوهن، بون، بورسوك، برندل، باتلر، كال، كانتويل، كاريل، تشينلوند، سيركر، كوهن، كولاس، كاوتش، كالغهر، كالكاتيرا، كوك، كاري، كاسل، تشين، تشونغ، كلارك، كوهن، كارتون، كرولي، كوربيلو، ديلامانا، دياز، ديرار، دانكن، داغوستينو، ديلاكاس، ديلون، دوناغي، دالي، داوسون، إيدري، إيليس، إيليوت، إيستمان، إيستون، فايموس، فيرمين، فيالكو، فينكلشتاين، فاربر، فالكن، فاينمان، فريدمان، غاردنر، غيلبي، غلاسكوك، غراندفيلد، غرينبوم، غرينوود، غروبر، غاريل، غوف، غلادويل، غريناب، غانون، غانشاو، غارسيا، غنيس، جيرار، جيريك، جيلبير، غلاسمان، غلايزر، غومنديو، غونزاليز، غرينشتاين، غوغليالمو، غورمان، هابركورن، هوسكينز، حسين، هام، هاردويك، هاريل، هوبتمان، هاوكينز، هندرسون، هايمان، هيبارا، هيهمان، هيربست، هيدجس، هوغان، هوفمان، هورويتز، هسو، هوبير، إيكيز، جاروشي، جوهان، جاكوبس، جارا، جونسون، كاسيل، كيغان، كورودا، كافاناو، كيلير، كيفيل، كيو، كيمبروه، كلاين، كوسوف،

كوتزيتزكي، كاهن، كايسلر، كوسر، كورت، لايبويتز، لين، ليو، لورانس، لوند، لاوكس، لايفر، لونغ، ليفين، ليو، لوكوود، لوغرونو، لوهنس، لويت، لابير، ليوناردي، مارتن، ماكلين، مايكلز، ميراندا، موي، مارن، موير، مورفي، مارودون، ماتوس، مندوزا، موراكي، نيك، نيدهام، نوبواه، نول، أوفلين، أونيل، أورلوسكي، بركينز، بيبر، بيار، بونس، بروسكا، بولينو، بوبر، بوتر، بوربورا، بالما، بيريس، بورتوكاريرو، بونواسي، رادر، رانكين، راي، رايس، ريتشاردسون، ريتر، روس، روز، روزنفيلد، روث، روثرفورد، راستن، راموس، ريغان، رايسمان، رانكرت، روبرتس، روان، رنيه، روزاريو، روثبارت، سابرشتاين، شونبورد، شويد، سيرز، ستاتوسكي، ستوفن، شيهي، سيلفرتون، سيلفرمان، سيلفرشتاين، سكلار، سلوتكين، سبيروس، ستولمان، سادوسكي، سكليس، شابيرو، سيدجيل، سنو، سبنسر، ستاينكول، ستيوارت، ستايرز، ستوبنيك، ستونهيل، تايس، تيلني، تمبل، تورفيلد، تاونسد، تريمبن، تورشين، فيلا، فاسيلوف، فودا، ورانيغ، ويبر، واينشتاين، وانغ، ويغيمنوت، ويد، وايهاوس.

أعطيت هذا الاختبار لعشر مجموعات من الأشخاص على الأقل. ومن بين هذه المجموعات ثمة صف للحضارات العالمية في كلية المدينة في مانهاتن. كان الطلاب في أواخر سنوات المراهقة أو بداية العشرينيات، والعديد منهم هاجروا حديثاً إلى أميركا، وهم ينتمون إلى فئة الدخل المتوسط أو القليل. بلغ المعدل الوسطي في الصف 20.96، ما يعني أن كل شخص تقريباً يعرف 21 شخصاً يحملون أسماء العائلات نفسها للأسماء المذكورة في اللائحة. كما أعطيت هذا الاختبار لمجموعة من المربين الصحّيين والأكاديميين خلال محاضرة ألقيت في برينستاون، نيوجرسي. كان الأشخاص في هذه المجموعة - في عمر يتراوح بين الأربعين والخمسين - ينتمون بمعظمهم إلى العرق الأبيض، وهم مثقفين جداً - يحمل العديد منهم شهادات دكتوراه – وكانوا أغنياء. بلغ المعدل الوسطي عندهم 39. ثم أعطيت الاختبار إلى عيّنة عشوائية نسبياً من أصدقائي ومعارفي، ومعظمهم من الصحافيين والاختصاصيين في أواخر العشرينيات والثلاثينيات. بلغ المعدل الوسطي 41. لا يفترض أن تكون هذه النتائج مفاجئة أبداً. فطلاب الجامعة لا يملكون دائرة واسعة من المعارف بقدر ما يفعل الأشخاص في عمر الأربعين. فمن البديهيّ أن يتضاعف تقريباً عدد الأشخاص الذين تعرفهم بين عمر العشرين وعمر الأربعين، وأن يعرف الاختصاصيون أصحاب الدخل المرتفع أشخاصاً أكثر مما يعرفه المهاجرون أصحاب الدخل المنخفض. وفي كل مجموعة، كان هناك فرق كبير أيضاً بين أعلى النقاط وأدناها. وهذا أيضاً بديهيٌّ برأيي. فبائعو العقارات يعرفون أشخاصاً أكثر مما يفعل قراصنة الكمبيوتر. لكن المفاجئ كان ضخامة هذا الفرق. ففي صف الجامعة، بلغ أدنى معدل 2 فيما بلغ أعلى معدل 95. وفي العينة العشوائية لمعارفي، بلغ أدنى معدل 9 فيما بلغ أعلى معدل 118. وحتى في المحاضرة في برينستون، التي ضمت مجموعة متجانسة من الأشخاص الذين لهم العمر نفسه، والتربية نفسها، والمدخول نفسه، والذين يعملون جميعاً - سوى في بعض الاستثناءات القليلة - في المهنة نفسها، كان الفرق هائلاً. فأدنى معدل بلغ 16 فيما بلغ الأعلى 108. باختصار، أعطيت الاختبار لأربعمئة شخص تقريباً. وقد سُجّل بينهم عشرون معدلاً تقريباً تحت 20، وثمانية فوق 90، وأربعة فوق المئة. والشيء الآخر المفاجئ هو أنني عثرت على معدلات عالية في كل مجموعة اجتماعية تعاملت معها. فمعدلات الطلاب في الكلية كانت أقل إجمالاً من معدلات الكبار. لكن حتى في تلك المجموعة، كان هناك أشخاص بلغت دائرتهم الاجتماعية أربعة أو خمسة أضعاف دائرة أشخاص آخرين. بمعنى آخر، هناك عدد قليل من الأشخاص الذين يملكون فعلاً موهبة في عقد الصداقات والمعارف. إنهم الموصلون.

وبين الأشخاص الذين سجّلوا أعلى المعدلات في مجموعة معارفي، كان هناك رجل اسمه روجر هورشو، وهو رجل أعمال ناجح من دالاس. أسس هورشو مجموعة هورشو وهي شركة لبيع البضاعة بواسطة البريد. وحقق هذا الرجل نجاحاً كبيراً في برودواي، بعدما دعم مسرحيات مثل "البؤساء" و"شبح الأوبرا"، وأنتج المسرحية الموسيقية "مجنون بك" التي فازت بجائزة

غيرشوين. تعرّفت إلى هورشو من خلال ابنته التي كانت صديقة لي، وذهبت للقائه في مانهاتن في شقته الأنيقة الواقعة فوق فيفث أفنيو. هورشو رجلٌ نحيل وهادئ، يتحدث ببطء، مع لكنة بسيطة من تكساس، كما أنه رجل ظريف، وساخر، وفاتن جداً. إذا جلست قرب روجر هودشو خلال رحلة في الطائرة عبر الأطلسي، سوف يبدأ بالكلام فيما لا تزال الطائرة على المدرج، ويجعلك تضحك في الوقت الذي تنزع فيه حزام الأمان عنك، وتتساءل كيف مضى الوقت حين تهبط الطائرة في الطرف الآخر. حين أعطيت هورشو لائحة الأسماء من دليل الهاتف في مانهاتن، قرأ اللائحة بسرعة كبيرة، وتمتم الأسماء بهدوء فيما كان قلمه يتصفّح الصفحة. ثم سجل 98 اسماً. وأظن أنني لو أعطيته 10 دقائق أخرى للتفكير، لسجّل معدلاً أكبر.

لماذا أبلى هورشو حسناً؟ حين التقيت به، اقتنعت بأن معرفة العديد من الأشخاص هي نوع من المهارة، شيء يفعله الشخص عمداً ويمكن إتقانه، وأن هذه التقنيات أساسية لحقيقة معرفته الجميع. بقيت أسأل هورشو كيف ساعدته كل الصلات في حياته في عالم الأعمال، لأنني ظننت أن الأمرين مرتبطان عن كثب، لكن بدا أن الأسئلة حيّرته. فلم تكن الصلات هي التي ساعدته، بل كانت عدم اعتباره أشخاص مجموعته كاستراتيجيّة عمل. اعتبرهم فقط شيئاً قام به. كان هو المهم. يملك هورشو موهبة حدسية وطبيعية لإجراء صلات اجتماعية. لم يكن عدائياً. ليس من الأشخاص الاجتماعيين بإفراط، الذين يعتبرون عملية التعرّف إلى الآخرين أمراً بديهيًّا ومفيداً للذات. إنه بالأحرى مراقب مع الطريقة الخبيرة لشخص يحب البقاء بعيداً قليلاً. إنه يحبّ الأشخاص ببساطة، بطريقة صادقة وقوية، ويجد أن أنماط التعارف والتفاعل التي يعتمدها الأشخاص مذهلة إلى أبعد الحدود. حين التقيت هورشو، شرح لي كيف فاز بحقوق إعادة إحياء المسرحية الموسيقية "الفتاة المجنونة" باسم "مجنونة بك". استغرقت القصة كلّها عشرين دقيقة. هذا مجرد جزء، ولم يكن يحسب ذلك. فقد أخبر هورشو قصته بطريقة رقيقةٍ. وكان يبرز الخصوصيات في شخصيته. ولإظهار كيف يعمل عقله - وما الذي يجعل الشخص موصلاً - أعيد ما قاله بدقة:

لدي صديق اسمه ميكي شانين يعيش في نيويورك. قال لي: أعرف أنك تحب غيرشوين. التقيت بالصديقة السابقة لجورج غيرشوين، واسمها إميلي بالي، وهي أيضاً شقيقة ليونور، زوجة إيرا غيرشوين. إنها تعيش في فيلاج وقد دعتنا للعشاء. هكذا، التقيت بإميلي بالي وشاهدت صورة رسمها لها غيرشوين. كان زوجها لو بالي يكتب قبلاً مع إيرا غيرشوين وجورج غيرشوين، حين كان إيرا غيرشوين لا يزال يطلق على نفسه اسم أرثر فرنسيس. كانت هذه صلة...

تناولت الغداء مع صديق إسمه ليوبولد غودوسكي، ابن فرنسيس غيرشوين، شقيقة جورج غيرشوين، والتي تزوّجت مؤلّفا موسيقياً اسمه غودوسكي. كان ابن أرثر غيرشوين موجوداً هناك أيضاً، واسمه مارك غيرشوين. قالوا لي: حسناً، لماذا يجدر بنا منحك حقوق "الفتاة المجنونة"؟ من أنت؟ لم تكن يوماً في المسرح. بدأت حينها أستفيد من معارفي. فذهبتُ إلى منزل عمّتك إميلي بالي. - الصورة التي معها بالشال الأحمر، هل رأيت تلك الصورة؟ - استفدت من كل الصلات الصغيرة. ثم ذهبنا جميعاً إلى هوليوود وتوجهنا إلى منزل السيدة غيرشوين، فقلتُ لها إنني سعيد بلقائك. أنا أعرف شقيقتك وأحبّ عمل زوجك. أوه، ثم تذكرت صديقي من لوس أنجلوس. حين كنت أعمل لدى نيمان ماركوس، كانت هناك سيدة أعدّت كتاباً عن الطبخ، وكان اسمها ميلدرد نوف. كان زوج هذه السيدة هو إدوين نوف، المنتج السينمائي. وهو الذي تولى إنتاج أفلام أودري هيبورن. وكان شقيقه الناشر. أطلقنا كتاب الطهو خاصتها في دالاس وأصبحت ميلدرد صديقة جيدة لي. لقد أحببناها ببساطة. وحين كنت أذهب إلى لوس أنجلوس، كنت أتصل بها. فأنا أحافظ دوماً على علاقاتي مع الأشخاص. حسناً، تبيّن أن إدوين نوف هو الصديق المقرّب لجورج غيرشوين. وكان إدوين وميلدرد يعرضان صور غيرشوين في كل أرجاء منزلهما. كان إدوين مع غيرشوين حين كتب "ملحمة بالأزرق" في آشفيل، نورث كارولينا. توفي السيد نوف. لكن ميلدرد لا تزال حية، فهي الآن في

الثامنة والتسعين. لذا، حين ذهبتَ لمشاهدة لي غيرشوين، ذكرنا أننا كنا للتو في زيارة ميلدرد نوف، فقالت: هل تعرفها؟ أوه، لماذا لم نلتقِ قبلاً؟ وأعطتنا الحقوق فوراً.

خلال محادثتنا، فعل هورشو ذلك مراراً وتكراراً، أي جمع الأطراف الطليقة في حياته. في عيد ميلاده السبعين، حاول تقفي أثر صديق له في المدرسة الابتدائية اسمه بوبي هانسيكر، والذي لم يره منذ 60 عاماً. أرسل الرسائل إلى كل شخص يحمل اسم بوبي هانسيكر وسأله ما إذا كان هو الشخص الذي عاش في الشارع 4501 بيرث لاين في سينسيناتي.

ليس هذا سلوكاً اجتماعياً عادياً. إنه غريب قليلاً. يجمع هورشو الأشخاص، مثلما يجمع الأشخاص الآخرون الطوابع. إنه يتذكر الصبيان الذين لعب معهم قبل 60 عاماً، وعنوان صديقه المفضل، واسم الرجل الذي أحبّته صديقته أيام الجامعة حين كانت تمضي سنتها الجامعية الثانية في الخارج. هذه التفاصيل أساسية بالنسبة إلى هورشو. إنه يحتفظ في جهاز الكمبيوتر خاصّته بنحو 1600 اسم وعنوان، يذكر في كل منها الظروف التي التقى من خلالها ذلك الشخص. حين كنا نتحدث، مفكرة صغيرة حمراء. "إذا التقيت بك وأحببتك فسوف أدوّن تاريخ ميدلاك، وإن صدف وتذكّرته، فسوف تحصل على بطاقة معايدة من روجر هورشو. انظر هنا - يوم الاثنين كان عيد ميلاد جينجر فروم، وأول عيد زواج لآل ويتنبورغ. عيد ميلاد ألان شوارتز هو الجمعة، فيما عيد ميلاد البستانيّ هو السبت".

أظنّ أن معظمنا يجفل من هذا النوع من جمع المعارف. لدينا دائرة من الأصدقاء الذين نخلص لهم، أمّا المعارف فنبقيهم على مسافة منّا. والسبب الذي يجعلنا لا نرسل بطاقات المعايدة إلى الأشخاص الذين لا نهتم بهم كثيراً هو أننا لا نريد الشعور بضرورة تناول العشاء معهم، أو مشاهدة فيلم سينمائي معهم، أو زيارتهم خلال مرضهم. الهدف من التعرف إلى الأشخاص، بالنسبة إلى معظمنا، هو تقييم ما إذا كنا نريد تحويل ذلك الشخص إلى صديق. لأننا لا نملك الوقت أو الطاقة للحفاظ على اتصال مهم مع الجميع. هورشو مختلف تماماً، فالأشخاص الذين يسجلهم في مفكرته، أو في جهاز الكمبيوتر الخاص به هم معارفه - أي أشخاص قد يلتقي بهم مرة واحدة فقط في السنة، أو مرة واحدة كل بضع سنوات - ولا يجفل من الواجب الذي قد تفرضه تلك العلاقة. إنه يجيد ما يسمّيه علماء الاجتماع ، أي العلاقة الاجتماعية الودودة وإنما غير الرسمية. والأكثر من ذلك، إنه سعيد بالرابط الضعيف. بعدما التقيت بهورشو، شعرت بقليلٍ من الإحباط. أردت أن أعرفه بصورة أفضل، لكنّني تساءلت ما إذا كانت ستتاح لي الفرصة يوماً. لا أظن أنه شاركني الإحباط نفسه، فأغلب الظنّ أنه شخص يقدرّ ويستمتع باللقاء غير الرسمي.

لماذا يختلف هورشو عنا جميعاً؟ إنه لا يعرف، فهو يظن أن للأمر علاقة بكونه ولداً وحيداً كان والده غائباً دوماً. لكن هذا لا يشرح الأمر تماماً. ربما من الأفضل القول إنه نبض الموصل ببساطة، أي ميزة واحدة من مزايا الشخصية العديدة التي تميّز كائناً بشرياً عن آخر.

3

الموصلون مهمون لأكثر من عدد الأشخاص الذين يعرفونهم. فأهميتهم ترتبط أيضاً بأنواع الأشخاص الذين يعرفونهم. ولعل أفضل طريقة لفهم هذه النقطة هي عبر اللعبة الشعبية "ست درجات من كفين بايكون". الهدف من وراء اللعبة هو محاولة ربط أي ممثل أو ممثلة - عبر الأفلام التي شاركوا فيها - بالممثل كفين بايكون في أقلّ من ست خطوات. فعلى سبيل المثال، كان أ. ج. سمبسون في فيلم "السلاح المجرد" مع بريسيلا برسلي، والتي كانت بدورها في فيلم "فورد فيرلاين" مع جيلبير غوتفرايد، الذي كان في فيلم "شرطي بيفرلي هيلز 2" مع بول رايسر، والذي بدوره شارك في فيلم "العشاء" مع كفين بايكون. هذه أربع خطوات. وكذلك ماري بيكفورد كانت في فيلم "لقطات الشاشة" مع كلارك غابل، الذي شارك في "حارب أميركا" مع طوني رومانو، الذي

شارك بعد 35 عاماً في فيلم "الانطلاق مجدداً" مع بايكون. هذه ثلاث خطوات. في الآونة الأخيرة، قام عالم كمبيوتر من جامعة فيرجينيا اسمه بريت تجادن بتصوّر عدد الروابط التي تجمع بايكون بالربع مليون ممثل وممثلة - تقريباً - الذين شاركوا في الأفلام التلفزيونية أو الصور المتحركة. وتمكّن من التوصّل إلى 28312 خطوة. بمعنى آخر، يمكن ربط أي شخص شارك في التمثيل بالنجم بايكون في أقل من ثلاث خطوات تقريباً. يبدو هذا مؤثراً، إلا أن تجادن عاد وأجرى حساباً آخر أكثر ضخامة، تصوّر فيه درجة الارتباط لأي شخص شارك في التمثيل في هوليوود. فعلى سبيل المثال، ما هو متوسط عدد الخطوات الضرورية لربط كل شخص في هوليوود بروبرت دي نيرو، أو شيرلي تمبل، أو آدام ساندلر؟ وجد تجادن أنه حين صنّف كل ممثلي هوليوود من حيث درجة الارتباط، جاء بايكون في المرتبة 669. في المقابل، أمكن ربط مارتن شين بكل ممثل آخر بنحو 263681 خطوة، مما يجعله متقدماً على بايكون بمئتين وخمسين مرتبة. أما إليوت غولد فأمكن ربطه بسرعة أكبر 263601 خطوة. وبين أول 15 شخصاً، برز أشخاص مثل روبرت ميتشوم، وجين هاكمان، ودونالد سوثرلاند، وشيلي وينترز، وبورغس ميريديث. أمّا أفضل ممثل في الربط؟ رود ستايغر.

لماذا جاء كفين بايكون في مرتبة متأخرة بالنسبة إلى هؤلاء الممثلين؟ ثمة عامل أساسي، وهو أن بايكون أصغر سناً من معظمهم، وبالتالي شارك في عدد أقل من الأفلام. لكن هذا يبرر بعض الفرق فقط. فهناك العديد من الأشخاص مثلاً، الذين شاركوا في الكثير من الأفلام وليسوا مرتبطين جيداً بالآخرين. فعلى سبيل المثال شارك جون واين في 179 فيلماً خلال مهنته التي امتدت ستين عاماً، ولا يزال يحتل المرتبة 116 من أصل 27173 مرتبة. تكمن المشكلة في أن أكثر من نصف أفلام جون واين هي أفلام غربية، ما يعني أنه مَثّل النوع نفسه من الأفلام، مع النوع نفسه من الممثلين مراراً وتكراراً.

لكن خذ شخصاً مثل ستايغر، لقد أنجز أفلاماً رائعة مثل فيلم "على جبهة الماء" الذي نال جائزة أوسكار، وأفلاماً مقيتة مثل "حوض السيارات". نال جائزة أوسكار على دوره في فيلم "في حرارة الليل"، وشارك أيضاً في أفلام من الدرجة الثانية كانت سيئة جداً بحيث جرى تحويلها مباشرة إلى أشرطة فيديو. أدى أدوار موسولوني، ونابوليون، وبيلاطس البنطي، وآل كابوني. شارك في ثماني وثلاثين مسرحية، واثني عشر مسلسلاً، وأحد عشر فيلماً مشوقاً، وثمانية أفلام عنف، وسبعة أفلام غربية، وستة أفلام حربية، ومسرحية موسيقية، إضافة إلى الكثير من الأشياء الأخرى. رود ستايغر هو الممثل الأفضل ارتباطاً في التاريخ، لأنه نجح في التحرك صعوداً ونزولاً، ذهاباً وإياباً، بين مختلف العوالم، والثقافات، والمستويات المتاحة في مجال التمثيل.

هذا هو حال الموصلين. إنهم رود ستايغر في الحياة اليومية. إنهم أشخاص نستطيع جميعاً الوصول إليهم في خطوات بسيطة فقط لأنهم - لسبب أو لآخر - نجحوا في الانخراط في العديد من العوالم، والثقافات، والمستويات المختلفة. في حالة ستايغر، يعتبر ارتباطه الكبير دلالة على تنوعه كممثل، وعلى درجة معينة من الحظ الجيد. لكن في حالة الموصلين، تعتبر قدرتهم على الانخراط في العديد من العوالم المختلفة دلالة على شيء كامن في شخصيتهم، على دمج معين بين الفضول والثقة في النفس والاجتماعية والطاقة.

التقيت ذات مرة في شيكاغو بموصّلة كلاسيكية اسمها لويس وايسبرغ. عملت وايسبرغ كمفوّضة للشؤون الثقافية في مدينة شيكاغو. لكن هذا هو الإنجاز الأحدث ضمن سلسلة مذهلة من التجارب والمهن. ففي بداية الخمسينيات مثلاً، أنشأت وايسبرغ فرقة للتمثيل في شيكاغو. وفي العام 1956، قررت تنظيم مهرجان للاحتفال بمرور مئة عام على ولادة جورج برنار شو، ثم بدأت تصدر صحيفة مخصصة لشو، والتي تحولت بعدها إلى مجلة أسبوعية اسمها . كان العديد من الأشخاص من كل أرجاء المدينة يلتقون ليلة الجمعة، لعقد اجتماعات التحرير. كان ويليام فريدكن - الذي أصبح لاحقاً مخرجَ "الاتصال الفرنسي" و"طارد الأرواح الشريرة" - يحضر الاجتماعات بشكل

منتظم، تماماً كما كان يحضرها المحامي إيلمير غيرتز (الذي كان أحد محامي ناتهان ليوبولد)، وبعض المحررين من مجلة "بلايبوي"، التي كانت آنذاك حديثة الإصدار. وكان أشخاص مثل آرت فارمر، وثيلونيوس مونك، وجون كولتران، وليني بروس يشاركون في الاجتماعات عند تواجدهم في المدينة. (في الواقع، عاش بروس مع وايسبرغ لفترة. تقول وايسبرغ "جُنّت أمي لذلك، خصوصاً حين طرقت بابي ذات يوم وفتح لها الباب مرتدياً ثوب الحمام. كنا نملك نافذة في الشرفة، ولم يكن هو يملك مفتاحاً، فكانت النافذة تبقى دوماً مفتوحة لكي يدخل منها. كان هناك الكثير من الغرف في ذلك المنزل، وكان يمكث فيه العديد من الأشخاص من دون أن أعرف بوجودهم هناك. لم أستطع أبداً تحمل نكاته. لم أحب تصرفاته. لم أستطع تحمل كل الكلمات التي كان يستعملها"). وبعد إفلاس ، عملت لويس في العلاقات العامة في معهد لإعادة تأهيل المعوقين. ومن هناك، بدأت العمل في شركة قانونية اسمها **BPI**. وأثناء العمل في هذه الشركة، أصبحت مهووسة بفكرة اكتظاظ الحدائق العامة في شيكاغو ومعاناتها من الإهمال فجمعت عدداً من محبي الطبيعة، والمؤرخين، والناشطين الاجتماعيين، وربات المنزل وأسست مجموعة اسمها أصدقاء الحدائق العامة. ثم شعرت بالانزعاج لأن سكة حديدية ممتدة من الشاطئ الجنوبي لبحيرة ميتشيغان - من جنوب بند إلى شيكاغو - كانت على وشك الإغلاق، فجمعت عدداً من محبي السكك الحديدية، والناشطين البيئيين، ومستخدمي القطارات وأسست تجمّع الشاطئ الجنوبي وأنقذت السكة الحديدية. ومن ثم أصبحت المديرة التنفيذية لمجلس المحامين في شيكاغو، وهو مجموعة قانونية تقدمية. وبعد ذلك، أدارت حملة رجل كونغرس محلي. وفازت بمنصب مدير الأحداث الخاصة لأول عمدة أسود في شيكاغو، هارولد واشنطن. ثم تركت الحكومة وافتتحت متجراً صغيراً في سوق البرغوث. وفيما بعد، ذهبت للعمل مع العمدة ريتشارد دايلي - ولا تزال معه حتى اليوم – بصفتها مفوضة الشؤون الثقافية في شيكاغو.

إذا راجعت هذا التاريخ، سوف تجد أن عدد العوالم التي انتمت إليها لويس كان ثمانية: الممثلين، المؤلفين، الأطباء، المحامين، محبي الحدائق العامة، السياسيين، محبي القطارات وعشّاق سوق البرغوث. حين طلبت من وايسبرغ إعداد لائحتها الخاصة، ذكرت عشرة عوالم لأنها أضافت المهندسين المعماريين، والأشخاص العاملين في صناعة الضيافة الذين تتعاطى معهم في وظيفتها الحالية. لكنها كانت متواضعة على الأرجح. لأنك إذا نظرت بتمعّن إلى حياة وايسبرغ، يمكنك على الأرجح توزيع تجاربها على خمسة عشر أو عشرين عالماً. إلا أن هذه العوالم ليست منفصلة. فالميزة عند الموصلين تكمن في انخراطهم في العديد من العوالم المختلفة بحيث يستطيعون جمعها كلها مع بعضها.

في إحدى المرات - وكان ذلك في منتصف الخمسينيات - استقلت وايسبرغ القطار إلى نيويورك لحضور اجتماع كتّاب العلم الخيالي، والتقت هناك بمؤلف شاب اسمه آرثر س. كلارك. أعجب كلارك جداً بوايسبرغ، واتصل بها حين ذهب إلى شيكاغو. تتذكر وايسبرغ "كان يتكلم من هاتف عمومي. قال لي هل من أحد هنا في شيكاغو يجدر بي زيارته؟ فطلبتُ منه المجيء إلى منزلي". تتحدث وايسبرغ بصوت خافت وخشن، بسبب استنشاقها النيكوتين طوال نصف قرن، وتتوقف بين الجمل لتتيح لنفسها التدخين بسرعة. وحتى لو لم تكن تدخن، فهي تتوقف بين الجملة والأخرى كما لو أنها تتمرن على تلك الأوقات التي تدخن فيها. "اتصلت ببوب هيوغس. كان بوب هيوغس أحد الأشخاص الذين يكتبون في صحيفتي". توقّف. "قلت له هل تعرف أحداً في شيكاغو مهتماً بالتحدث إلى آرثر كلارك؟ قال لي نعم، إسحاق أسيموف موجود في المدينة. وذلك الشاب روبرت، روبرت - روبرت هاينلاين. هكذا جاؤوا جميعاً وجلسوا في مكتبي". توقّف. "ثم اتصلوا بي مجدداً وقالوا لي، لويس... لا أستطيع تذكر الكلمات التي استعملوها. تحدثوا إليّ بإطراء، عن كوني الشخص اللطيف الذي يجمع الأشخاص معاً".

هذه هي نوعاً ما قصة لويس وايسبرغ. تتصل أولاً بشخص ما، ومن ثمّ بشخص خارج عالمها. كانت تمثل في ذلك الحين. وكان أرثر كلارك يؤلف العلم الخيالي. استجاب ذلك الشخص لها. يحاول الكثير منا الوصول إلى أشخاص مختلفين عنا، أو إلى أشخاص أكثر نجاحاً أو شهرة منا. لكنّ هذه المحاولة لا تقابل دائماً بالمثل. حين جاء أرثر كلارك إلى شيكاغو وأراد الاتصال، أو الارتباط بشخص آخر، جاءته وايسبرغ بإسحاق أسيموف. تقول إن وجود أسيموف في المدينة كان حظاً سعيداً. لكن لو لم يكن أسيموف، لكان هناك شخص آخر.

ومن الأشياء التي يتذكّرها الأشخاص بشأن وايسبرغ هي صالونات ليالي الجمعة خلال فترة الخمسينيات والتي كانت دوماً مندمجة من دون أي جهد. لا نقول هنا إنه لولا هذه الصالونات لما اختلط السود مع البيض في الجهة الشمالية. كان ذلك نادراً حينها، لكنه حصل. والمهم هو أنه حين اختلط السود مع البيض في مرحلة الخمسينيات في شيكاغو، لم يحدث ذلك صدفة. لقد حصل ذلك لأن شخصاً جعله يحصل. هذا ما قصده أسيموف وكلارك حين قالا إن وايسبرغ تملك شيئاً - أياً كان هذا الشيء - يجمع الأشخاص معاً.

يقول وندي ويلريتش الذي عمل مع وايسبرغ "لا تملك أي نوع من التكبّر، فعندما يكتب لها الناس الرسائل، تقرأها كلها. ذهبت ذات مرة في رحلة معها إلى استوديو للتصوير الفوتوغرافي. دعاها الرجل الذي يملك الاستوديو لكي تزوره فوافقت. كان ذلك المصور مبدئياً متخصصاً في تصوير الأعراس. أرادت التحقق من ذلك. قلت لنفسي هل يجدر بنا تخصيص خمس وأربعين دقيقة للوصول إلى ذلك الاستوديو؟ فلقد كان الاستوديو قرب المطار. وإننا نتحدث عن مفوضة الشؤون الثقافية لمدينة شيكاغو. لكنها رأت أن الرجل ممتع جداً. هل هو ممتع فعلاً؟ من يعلم؟ المهم أن لويس وجدته ممتعاً لأنها بطريقة ما تجد جميع الأشخاص ممتعين. وايسبرغ، حسب ما قال لي أحد أصدقائها، "تقول دوماً: أوه لقد التقيت الشخص الأكثر روعة. سوف تحبه". وتكون متحمسة جداً بشأن ذلك الشخص تماماً مثلما كانت مع أول شخص التقت به. وهل تعرف ماذا؟ تكون عادة محقة". هيلين دوريا، صديقة أخرى من صديقاتها، قالت لي إن "لويس تشاهد فيك أشياء لا تراها أنت في نفسك". وهذه طريقة أخرى لقول الشيء نفسه، وهي أن لويس والأشخاص الآخرين الذين مثلها يملكون حدساً معيناً يساعدهم على الارتباط بالشخص الذي يلتقون به. حين تنظر وايسبرغ إلى العالم، أو حين يجلس روجر هورشو قربك في الطائرة، لا يشاهدان العالم نفسه مثلما نفعل نحن البقية، لأنهما يشاهدان الإمكانية. وفيما يكون معظمنا مشغولاً في اختيار الأشخاص الذين يودّ التعرف إليهم، ورفض الأشخاص الذين لا يبدون ملائمين، أو الذين يعيشون قرب المطار، أو الذين لم نشاهدهم منذ خمسة وستين عاماً، فإن روجر ولويس يحبّانهم جميعاً.

4

هذا مثل جيد على طريقة عمل الموصلين حسب عالم الاجتماع مارك غرانوفيتر. ففي دراسته الكلاسيكية "الحصول على وظيفة" عام 1974، قابل غرانوفيتر مئات العمال التقنيين والمحترفين من منطقة نيوتون في ضواحي بوسطن، وسألهم بالتفصيل عن تاريخ مهنتهم. ووجد أن 56 في المئة من الذين تحدث معهم عثروا على مهنتهم من خلال رابط شخصي. بينما استخدم 18.8 في المئة آخرين وسيلة رسمية - مثل الإعلانات ومكاتب التوظيف - فيما قدّم 20 في المئة الطلبات بشكل مباشر. وليس هذا مفاجئاً كثيراً. فأفضل طريقة للدخول عبر الباب هي الاتصال الشخصي. لكن اللافت أن غرانوفيتر وجد أن هذه الروابط الشخصية كانت بمعظمها "روابط ضعيفة". وبين الذين استخدموا شخصاً معروفاً للعثور على وظيفة، قال 16.7 في المئة منهم فقط إنهم يشاهدون ذلك الشخص "غالباً"، تماماً كما لو أن هذا الشخص هو صديق جيد؛ فيما قال 55.6 في المئة منهم إنهم يشاهدون ذلك الشخص فقط "بين الحين والآخر". وقال ثمانية وعشرون في المئة إنهم يشاهدون الشخص "نادراً". لم يكن الأشخاص إذاً يحصلون على وظائفهم عبر معارفهم.

لماذا؟ يقول غرانوفيتر إنه حين يتعلق الأمر بالعثور على وظائف جديدة - أو معلومات جديدة أو أفكار جديدة - تكون "الروابط الضعيفة" دوماً أكثر أهمية من الروابط القوية. فأصدقاؤك، في النهاية، يحتلون العالم نفسه الذي تحتلّه أنت. وقد يعملون معك، أو يعيشون قربك، أو يذهبون إلى المدارس أو الحفلات نفسها. إذاً، كم هو عدد الأشخاص الذين يعرفونهم فيما لا تعرفهم أنت؟ من جهة أخرى، يحتل معارفك عالماً مختلفاً جداً عن عالمك. ثمة احتمال أكبر أن يعرفوا شيئاً لا تعرفه. لفهم هذا التناقض الظاهري، ابتكر غرانوفيتر عبارة مذهلة: "قوة الروابط الضعيفة". فالمعارف، باختصار، يمثلون مصدر قوة خاصة، وكلما ازداد عدد معارفك، أصبحت أكثر قوة. والموصلون أمثال لويس وايسبرغ وروجر هورشو - وهم من أسياد الروابط الضعيفة - أقوياء على نحو مذهل. لذا، نعتمد عليهم لكي تتاح لنا فرص وعوالم لا ننتمي إليها.

لا ينطبق هذا المبدأ فقط على الوظائف. فهو ينطبق أيضاً على المطاعم، والأفلام، وتيارات الموضة، وأي شيء آخر ينتقل عبر الكلام. وليس صحيحاً أنه كلما كان الشخص قريباً من موصل، كان أكثر قوة أو غنى أو تُتاح له المزيد من الفرص. لكن من الصحيح أنه كلما كانت الفكرة أو المنتج أقرب إلى الموصل، كلّما حصلت على المزيد من القوة أو الفرصة. هل يمكن أن يكون ذلك أحد الأسباب التي جعلت أحذية **Hush Puppies** فجأة موضة قوية؟ على الطريق الممتد من إيست فيلاج إلى أميركا الوسطى، لا شك في أن موصلاً أو سلسلة من الموصلين أصبحوا فجأة معجبين بهذه الأحذية، ومن خلال روابطهم الاجتماعية الهائلة، واللوائح الطويلة للروابط الضعيفة، ودورهم في عوالم وثقافات متعددة، كانوا قادرين على أخذ تلك الأحذية وإرسالها في ألف اتجاه دفعة واحدة، ما جعلها تشهد نقطة تحول فعلية. بمعنى آخر، كانت أحذية **Hush Puppies** محظوظة. ولعل أحد الأسباب التي لا تجعل العديد من اتجاهات الموضة تلقى رواجاً كبيراً في أميركا هو أنها ببساطة - ولسوء حظها - لا تحصل أبداً على موافقة موصل.

سالي، ابنة هورشو، أخبرتني قصة كيف أنها أخذت والدها ذات مرة إلى مطعم ياباني جديد، حيث كان أحد أصدقائها طاهياً هناك. أحبّ هورشو الطعام، وحين عاد إلى المنزل، أدار جهاز الكمبيوتر خاصته واختار أسماء الأشخاص الذين يعرفهم والذين يسكنون قرب المطعم. وأرسل إليهم فاكسات يبلغهم فيها عن مطعم جديد رائع اكتشفه، وأنه يجب عليهم تجربته بأنفسهم. شاع الخبر بلمح البصر. لست أنا الذي أخبركم عن مطعم جديد فيه طعام رائع، وأنت تخبر صديقك، وذلك الصديق يخبر صديقه. الخبر المنقول شفوياً يبدأ في مكان ما في تلك السلسلة، بحيث يخبر أحدهم شخصاً مثل روجر هورشو.

5

هذا إذاً، يفسر السبب الذي جعل رحلة بول ريفير في منتصف الليل، تستهل وباء شفوياً فيما لم تفلح في ذلك رحلة ويليام داوز. في ذلك اليوم، كان بول ريفير هو روجر هورشو، أو لويس وايسبرغ. لقد كان موصلاً. كان مثلاً اجتماعياً جداً. وحين مات، حضر دفنه "مجموعات من الأشخاص"، حسب ما جاء في إحدى الصحف المعاصرة. لقد كان صيَّادا بريًّا وبحرياً، ولاعب ورق، وعاشقاً للمسرح، وزبوناً للحانات، ورجل أعمال ناجح. كان ناشطاً في المحفل المحلي، وكان عضواً في عدد من النوادي الاجتماعية الرفيعة. كما كان فاعل خير، ورجلاً منعماً عليه - مثلما يذكر دافيد هاكيت فيشر في كتابه الشهير "رحلة بول ريفير" - مع "عبقرية غير طبيعية في كونه مركز الأحداث". لقد كتب فيشر:

حين استوردت بوسطن أول مصابيح الشوارع في العام 1774، طُلب من بول ريفير العمل في الهيئة المسؤولة عن الترتيبات. وحين احتاج سوق بوسطن إلى تنظيم، جرى تعيين بول ريفير ككاتب له. وبعد الثورة، خلال فترة الأوبئة، تم اختياره كمسؤول صحي عن بوسطن، ومحقّقا في أسباب

الوفيات في سافولك كاونتي. وحين اشتعل حريق كبير في القرية الخشبية الكبيرة، ساعد في تأسيس شركة التأمين ضد الحرائق في ماساتشوستس، وظهر اسمه في لائحة أسماء المؤسسين. وحين أصبح الفقر مشكلة متفاقمة في الجمهورية الجديدة، دعا إلى الاجتماع الذي نظّم الجمعية الخيرية في ماساتشوستس، وتم اختياره كأول رئيس لها. وحين اهتزت بوسطن بفعل محاولة الاغتيال الأكثر بشاعة في ذلك الحين، تم اختيار بول ريفير على أنه رئيس القضاة.

لو أعطي ريفير لائحة بمئتين وخمسين اسماً تم اختيارها عشوائياً من سجل نفوس بوسطن في العام 1775، لسجّل بلا شك أكثر من 100 علامة.

بعد حفلة شاي بوسطن في العام 1773، حين بدأ يتبدد غضب المستعمرين الأميركيين على حكامهم البريطانيين، ظهرت عشرات الهيئات والجمعيات للمستعمرين الغاضبين حول نيو إنغلند. لم تكن لديهم مؤسسة رسمية أو وسيلة اتصالٍ منظمة. لكن بول ريفير برز بسرعة كرابط بين جميع أولئك الذين يحملون رايات الثورة. كان يتنقّل بشكل روتيني بين فيلادلفيا ونيويورك ونيوهامبشاير، حاملاً معه الرسائل من مجموعة إلى أخرى. وفي بوسطن نفسها، أدى دوراً رئيسياً. ففي سنوات الثورة، كانت هناك سبع مجموعات من الثوار في بوسطن، تضم نحو 255 رجلاً. وكان معظم الرجال - أكثر من 80 في المئة منهم - ينتمون إلى مجموعة واحدة فقط. ولم يكن أحد منهم عضواً في المجموعات السبع كلها. كان هناك رجلان فقط ينتميان إلى خمس من المجموعات: كان بول ريفير أحد هذين الرجلين.

ليس من المفاجئ إذاً، أن يواجه الجيش البريطاني، حين بدأ حملته السرية عام 1774 لتدمير مخازن الأسلحة والذخيرة، مقاومة شرسة من قبل الحركة الثورية. لقد أصبح ريفير نوعاً من دار المقاصة غير الرسمية للقوات المناهضة للبريطانيين. كان يعرف الجميع. كان الشخص المنطقي، الذي قد تلجأ إليه لو كنت عامل إسطبل بعد ظهر الثامن عشر من أبريل 1775، وسمعت جنديين بريطانيين يتحدثان عن كيفية بدء الهجوم في اليوم التالي. وليس مفاجئاً أنه حين توجّه ريفير إلى لكسينغتون في تلك الليلة، عرف كيف ينشر الخبر في أكبر نطاق ممكن. حين شاهد الناس على الطرقات، كان يتوقف ويخبرهم بالأمر بطريقة طبيعية ومؤثرة. وحين كان يصل إلى مدينة، كان يعرف الأبواب الواجب طرقها، ومن يكون زعيم الميليشيا المحلي، ومن هم الأشخاص المهمين في المدينة. لقد التقى بمعظمهم قبلاً. وكانوا يعرفونه ويحترمونه جيداً.

لكن ويليام داوز؟ يجد فيشر إنه من غير المقنع أن يكون داوز اجتاز مسافة سبعة عشر ميلاً إلى لكسينغتون من دون أن يتحدث إلى أحد على الطريق. لكنه كان يفتقد بوضوح إلى المواهب الاجتماعية التي لدى ريفير، لأنه ما من أحد يتذكره في تلك الليلة. كتب فيشر "على الطريق الشمالية لبول ريفير، كان زعماء البلدات يقرعون أجراس الإنذار فوراً، لكن على الطريق الجنوبية لويليام داوز، لم يحصل ذلك إلا لاحقاً. وفي بلدة واحدة على الأقل، لم يحدث ذلك أبداً. لم يوقظ داوز الآباء أو زعماء الميليشيا في بلدات روكسبوري، أو بروكلين، أو واترتاون، أو والثهام". لماذا؟ لأن أيًّا من روكسبوري، وبروكلين، وواترتاون، ووالثهام لم تكن بوسطن. وكان داوز على الأرجح رجلاً يعيش ضمن دائرة اجتماعية عادية. مما يعني أنه حين ترك بلدته الأم، لم يعد يعرف على الأرجح الباب الواجب طرقه، مثلما يفعل معظمنا. يبدو أن مجموعة صغيرة فقط في رحلة داوز فهمت الرسالة، وكانوا بضعة مزارعين في ضاحية اسمها مزارع والثهام. لكن إنذار عدد قليل من البيوت لم يكن كافياً لإشعال فتيل الإنذار. كانت الأوبئة الشفوية من اختصاص الموصلين. وكان ويليام داوز شخصاً عادياً.

6

لكن من الخطأ الاعتقاد أن الموصلين هم الأشخاص الوحيدون المهمّون في الوباء الاجتماعي.

فقد أرسل روجر هورشو عشرات الفاكسات للترويج للمطعم الجديد الذي يملكه صديق ابنته. لكنه لم يكتشف ذلك المطعم. فعل ذلك شخص آخر وأخبره. في مرحلة ما من فورة أحذية Hush Puppies، تم اكتشاف الأحذية من قبل موصلين أذاعوا خبر عودة أحذية Hush Puppies في كل الأصقاع. لكن من أخبر الموصلين بشأن Hush Puppies؟ يحتمل أن يعرف الموصلون معلومات جديدة من خلال عملية عشوائية تماماً، لأنهم يعرفون العديد من الأشخاص الذين ينفذون إلى أشياء جديدة فور بروزها. لكن إذا نظرت عن كثب إلى الأوبئة الاجتماعية، يتضح جلياً أنه مثلما يوجد أشخاص نعتمد عليهم لوصلنا بأشخاص آخرين، هناك أيضاً أشخاص آخرون نعتمد عليهم لوصلنا بمعلومات جديدة. هناك اختصاصيون في الأشخاص واختصاصيون في المعلومات.

في بعض الأحيان، يكون هذان الاختصاصان واحداً والشيء نفسه. ويعزى جزء من القوة الاستثنائية لبول ريفير مثلاً، إلى أنه لم يكن مجرد صلة وصل. لم يكن فقط الرجل صاحب أكبر رولودكس في بوسطن المستعمرة. كان أيضاً مسؤولاً عن جمع المعلومات بشأن البريطانيين. وفي خريف 1774، أسس مجموعة سرّية كانت تلتقي بانتظام في حانة التنين الأخضر، بهدف مراقبة حركات المجموعات البريطانية. وفي شهر ديسمبر من ذلك العام، علمت المجموعة أن البريطانيين ينوون الاستيلاء على مخبأ للذخيرة تحتفظ به الميليشيا قرب مدخل مرفأ بورتسماوث، على مسافة 50 ميلاً شمال بوسطن. في الصباح الجليدي ليوم 13 ديسمبر، توجّه ريفير شمالاً عابراً الثلج السميك لإنذار الميليشيا المحلية بأن البريطانيين أصبحوا في طريقهم إليهم. ساعد على اكتشاف الخبر ومن ثم نقله. كان بول ريفير موصلاً. لكنه كان أيضاً صاحب خبرة - وهذا هو النوع الثاني من الأنواع الثلاثة للأشخاص المسؤولين عن الأوبئة الشفوية.

تعني عبارة صاحب المعرفة الشخص الذي يراكم المعلومات. وفي السنوات الأخيرة، أمضى علماء الاقتصاد الكثير من الوقت وهم يدرسون أصحاب المعرفة، لسبب بديهيّ وهو أنه إذا كانت الأسواق تعتمد على المعلومات، فلا بد أن يكون الأشخاص الذين يملكون أكبر قدر من المعلومات هم الأكثر أهمية. فعلى سبيل المثال، حين يريد سوبرماركت زيادة مبيعاته لمنتج معين، يضع لصيقة ترويجية أمامه مع عبارة تقول مثلاً: "سعر زهيد كل يوم!". لكن السعر يبقى نفسه، في حين يصبح المنتج معروضاً بشكل أكثر بروزاً. وحين تفعل المتاجر الكبرى ذلك، تجد أن مبيعات المنتج ارتفعت كثيراً، تماماً مثلما يحصل لو كان المنتج قد خضع فعلاً للتنزيلات في السعر.

حين تفكّر في الأمر، ربما تجد هذه المعلومات مشوّشة. فالفكرة المنطقية الكامنة وراء المبيعات، أو العروضات الخاصة في المتاجر الكبرى، تكمن في أننا كمستهلكين نهتمّ كثيراً بأسعار الأشياء ونتفاعل معها وفقاً لذلك. فنحن نشتري أكثر استجابة إلى الأسعار المنخفضة، فيما نشتري أقل استجابة للأسعار المرتفعة. لكن إذا اشترينا مقداراً كبيراً من سلعة ما، حتى لو لم يتم تخفيض سعرها، فما الذي يمنع المتاجر الكبرى إذاً من عدم تخفيض أسعارها أبداً؟ ما الذي يمنعها من غشنا بعبارات تافهة مثل "سعر زهيد كل يوم" كلما دخلنا إليها؟ الجواب هو أنه على الرغم من عدم تركيز معظمنا على الأسعار، يعرف كل بائع بالتجزئة أن عدداً صغيراً من الأشخاص يركزون عليها. وإذا وجدوا شيئاً خاطئاً - أي ترويجاً ليس في الواقع ترويجاً – فسوف يفعلون شيئاً حيال ذلك. وإذا حاول متجر ما عرض لافتة التنزيلات. ففي أغلب الأحيان، سوف يكتشف هؤلاء الأشخاص الخدعة، ويشكون الأمر إلى الإدارة، ويخبرون أصدقاءهم ومعارفهم لتفادي المتجر. هؤلاء هم الأشخاص الذين يبقون السوق صادقاً. خلال الأعوام العشرة تقريباً التي تم التعرف فيها إلى هذه المجموعة، قام علماء الاقتصاد بالكثير من الدراسات لفهمها. وقد عثروا عليهم في كل مجالات الحياة، وفي كل مجموعة اجتماعية اقتصادية. أطلق عليهم اسم "المحترسين إلى الأسعار". أما الاسم الآخر الأكثر شيوعاً والمطلق عليهم فهو "أصحاب الخبرة في السوق".

ليندا برايس، أستاذة التسويق في جامعة نيبراسكا، ورائدة في البحث عن أصحاب الخبرة، سجّلت

على أشرطة فيديو المقابلات التي أجرتها مع عدد من أصحاب الخبرة. وفي أحد التسجيلات، هناك رجل بالغ الترتيب يتحدث بحماس رائع عن كيفية ذهابه للتسوق. في ما يأتي المقطع بكامله:

لأنني أتابع الصفحات الاقتصادية عن كثب، أبدأ بملاحظة تيارات الموضة. ثمة مثل كلاسيكي عن القهوة. فحين حصل نقص في القهوة قبل عشرة أعوام، كنت أتابع مسألة القهوة البرازيلية المبرغلة وما ستفعله في السعر الطويل الأمد للقهوة، ولذلك قلت لنفسي سوف أكدّس القهوة.

في هذه المرحلة من المقابلة، ترتسم ضحكة كبيرة على وجه الرجل.

انتهيت باقتناء خمس وثلاثين إلى أربعين علبة قهوة. وحصلت عليها بأسعار زهيدة تبلغ 2.79 دولاراً أو 2.89 دولاراً. اليوم، يبلغ سعر العلبة الواحدة 6 دولارات. استمتعت بفعل ذلك.

هل تلاحظ مستوى الهوس هنا؟ يستطيع تذكر الأسعار، بالقروش، وعدد علب القهوة التي اشتراها قبل عشرة أعوام.

لكن الشيء الأساسي في أصحاب المعرفة هو أنهم ليسوا متلقّين سلبيّين للمعلومات. وهم ليسوا مجرد مهووسين بكيفية الحصول على أفضل صفقة لعلبة قهوة. ما يميزهم هو أنهم حين يعرفون كيفية الحصول على تلك الصفقة، يريدون إخبارك عنها أيضاً. تقول برايس "الشخص صاحب المعرفة هو شخص لديه معلومات عن الكثير من المنتجات، أو الأسعار، أو الأماكن المختلفة. يحبّ هذا الشخص استهلال المناقشات مع الزبائن والاستجابة للطلبات. إن هؤلاء الأشخاص يحبون أن يكونوا مساعدين في السوق. إنهم يوزعون القسائم، يأخذونك للتسوق، يذهبون للتسوق لك... يوزعون القسائم أربع مرات أكثر من الأشخاص العاديين. هذا هو الشخص الذي يصل الأشخاص بالسوق، ويملك الرؤية الداخلية للسوق. إنه يعرف أن يكون الحمام في محلات البيع بالتجزئة. هذا هو نوع المعلومات التي يملكونها". إنهم أكثر من خبراء. تقول برايس "فالخبير يتحدث مثلاً عن السيارات لأنه يحب السيارات، وليس لأنه يحبّك ويريد مساعدتك في قرارك. لكن صاحب المعرفة في السوق يفعل ذلك. إنه أكثر تحفيزاً على الصعيد الاجتماعي".

تقول برايس إن أكثر من نصف الأميركيين يعرفون شخصاً صاحب معرفة أو شخصاً قريباً من مواصفات صاحب المعرفة. وترتكز هي نفسها على مفهوم شخص التقت به حينٍ كانت في الجامعة، وهو رجل يبقى في الذاكرة لأن شخصيته تعمل كأساس لما بات الآن مجالاً كاملاً للأبحاث في عالم التسويق.

تقول برايس: "كنت أحضّر شهادة الدكتوراه في جامعة تكساس، حين التقيت بصاحب المعرفة المثالي دون أن أدرك الأمر. كان يهوديًّا. وفي عيد الفصح، كنت أبحث عن لحمة، فسألته. وقال لي، حسناً، تعرفين أنا يهودي لكن إليك المتجر الذي يجدر بك الذهاب إليه، وهذا هو المبلغ الذي يجدر بك دفعه". بدأت برايس تضحك عند تذكرها الحادثة. "يجدر بك التعرف إليه. اسمه مارك ألبرت".

7

مارك ألبرت رجل نحيل وحيوي في الخمسينيات من عمره. يملك شعراً داكناً، وأنفاً كبيراً، وعينين صغيرتين تشعان بالذكاء. إنه يتحدث بسرعةٍ واقتضابٍ وبسلطة كاملة. وهو من الأشخاص الذين لا يقولون إن الطقس كان حاراً البارحة، بل يقول لك إن الحرارة كانت 87 درجة البارحة. لا يصعد السلالم درجة درجة، بل يركض مثل الصبي الصغير. يعطيك الإحساس بأنه مهتم بكل شيء، لدرجة أنك حتى لو أعطيته مجموعة الكيمياء الخاصة بالأولاد، لجلس بسعادة وحاول توليد تركيبة جديدة وغريبة.

ترعرع ألبرت في الغرب الأميركي وهو ابن رجل أدار أول متجر حسومات في شمال مينيسوتا.

حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وهو يُدرّس الآن في كلية إدارة الأعمال في جامعة تكساس. لكن لا يوجد فعلياً أي رابط بين وضعه كعالم اقتصاد وخبرته الواسعة. فلو كان ألبرت سنكرياً، لكان بارعاً بالدرجة نفسها وخبيراً في كل أمور السوق.

التقينا لتناول الغداء في مطعم يطلّ على بحيرة أوستن. وصلت إلى المطعمٍ أولاً، واخترت طاولة. ثم وصل بعدي وأقنعني بالانتقال إلى طاولة أخرى، قال إنها أفضل. وكانت فعلاً كذلك. سألته عن الطريقة التي يشتري بها أغراضه. وبدأ بالتحدث. شرح لي لماذا اشترك في تلفزيون الكابل ولم يشترِ صحناً لالتقاط المحطات بالأقمار الاصطناعية. أخبرني تفاصيل الأخبار المذكورة في دليل السينما الخاص بليونارد مالتن. أعطاني اسم الشخص الذي يجب الاتصال به في فندق بارك سنترال في مانهاتن، لأنه مفيد جداً لإجراء صفقة ممتازة. (“مالكولم، أجرة الفندق هي 99 دولاراً فيما الأجرة العادية هي 189 دولاراً!). شرح لي ما هي الأجرة العادية. (إنها السعر الأولي لغرفة فندق). أشار إلى مسجلتي. “أظن أن الشريط انتهى”. وكان فعلاً كذلك. شرح لي لمَ لا يجدر بي شراء سيارة أودي. (إنهم ألمان، ويصعب بالتالي التعاطي معهم. كانوا يعطون في ما مضى ضمانة غير شرعية، لكنهم لم يعودوا يفعلون ذلك. وشبكة الموزعين صغيرة، فيصعبُ بالتالي الحصول على خدمة. أحب قيادة هذه السيارات، لكني لا أحب اقتناءها). قال لي إن السيارة التي يجدر بي قيادتها هي سيارة “ميركوري ميستيك” لأنها شبيهة كثيراً بسيارة السيدان الأوروبية الباهظة. “ليست مبيعاتها جيدة، ويمكنك بالتالي الحصول على سعر جيد. تذهب إلى تاجر كبير في الخامس والعشرين من الشهر. أنت تعرف ذلك...”. ثم وصف مطوَّلا، وأحياناً بأسلوب مرح الأشهر العديدة التي احتاجها لشراء تلفزيون جديد. لو عشنا أنا أو أنت التجربة نفسها - التي انطوت على إعادة أجهزة التلفزيون، وإجراء مقارنة جدّية لأصغر التفاصيل الإلكترونية وشروط الكفالة - أظن أننا كنا لنتعبر الأمر جهنمياً. لكن ألبرت - على ما يبدو - وجد الأمر مرحاً. فأصحاب المعرفة - حسب برايس - هم الأشخاص الذين يقرأون بانتظام “تقارير المستهلك”. ألبرت هو صاحب المعرفة الذي يراسل “تقارير المستهلك” لتصحيح معلومات فيها. “في إحدى المرات، قالوا إن سيارة أودي 4000 ترتكز على لوحة القيادة الموجودة في الفولسفاكن. كان هذا في أواخر السبعينيات. لكن سيارة أودي 4000 هي سيارة أكبر. كتبت لهم رسالة. ثم كان الإخفاق مع سيارة أودي 5000. وضعت “تقارير المستهلك” هذه السيارة على لائحة الأشياء التي يجب عدم اقتنائها بسبب مشكلة التسارع المفاجئ فيها. لكنني قرأت عن المشكلة في الكتب، واقتنعت أخيراً بأنها زائفة... لذا، كتبت لهم رسالة وقلت لهم إنه يجدر بهم إعادة النظر في ذلك. أعطيتهم بعض المعلومات الواجب التفكير فيها. لكنّني لم أسمع جواباً منهم، وأزعجني ذلك كثيراً. يفترض بهم أن يكونوا أفضل من ذلك”. هزّ رأسه باستياء. لقد تجاوز الحدود المتعارف عليها في قانون أصحاب المعرفة.

لا بدّ من القول إن ألبرت ليس شخصاً بغيضاً يعرف كل شيء، رغم سهولة تصوّره كذلك. وحتى ألبرت يدرك ذلك. أخبرني ألبرت “كنت أقف بالقرب من ولد في السوبرماركت حين أبرز بطاقة هويته لشراء السجائر، تمنيت كثيراً أن أقول له إنه قد جرى تشخيصي بسرطان الرئة. ولكن، يمكن فهم هذه الرغبة في إسداء خدمة للآخر والتأثير به بطريقة خاطئة. لأنك قد تصبح مزعجاً. أحاول أن أكون صاحب معرفة سلبياً. عليك التذكر أن هذا قرارهم، وهذه حياتهم”. ما ينقذه هو أنك لا تشعر أبداً بأنه يتبجح. ثمة شيء تلقائي ولاإرادي في مستوى انخراطه في السوق. إنه شبيه جداً بالغريزة الاجتماعية التي لدى هورشو ووايسبرغ. في مرحلة ما، استهلّ ألبرت قصة معقدة عن كيفية الاستفادة قدر الإمكان من قسائم استئجار أشرطة الفيديو في بلوكباستر. ثم توقف من تلقاء نفسه كما لو أنه أدرك ما يقوله، وانفجر بالضحك. “أنظر، يمكنك توفير دولار كامل! وخلال سنة، ربما أستطيع توفير المال الكافي لشراء قنينة شراب فاخر”. يحبّ ألبرت المساعدة على نحو مرضي، فهو لا يستطيع منع نفسه. قال ألبرت “صاحب المعرفة هو الشخص الذي يريد حلّ مشاكل الآخرين، من خلال حلّه لمشاكله عموماً”. وهذا أمر صحيح رغم أنني شككت في أن يكون العكس صحيحاً أيضاً،

أي أن يكون صاحب المعرفة شخصاً يحل مشاكله - أي احتياجاته العاطفية - من خلال حل مشاكل الآخرين. ثمة شيء في ألبرت يجعله يشعر بالرضى حين يعرف أنني اشتريت لاحقاً تلفزيوناً أو سيارة، أو استأجرت غرفة في فندق في نيويورك بعد تسلّحي بالمعلومات التي أعطاني إياها.

قال لي لاي ماكأليستر، وهو زميل له في جامعة تكساس "مارك ألبرت شخص غير أناني بطريقة مذهلة. أقول إنه وفّر عليّ خمسة عشر ألف دولار حين جئت للمرة الأولى إلى أوستن. ساعدني في التفاوض على سعر شراء المنزل لأنه يفهم لعبة العقارات. كنت بحاجة إلى شراء غسالة ونشافة، فجاء لي بصفقة. احتجت إلى سيارة، وأردت الحصول على سيارة فولفو لأنني أردت أن أكون مثل مارك. فأراني خدمة عبر شبكة الإنترنت تعرض أسعار سيارات الفولفو في كل ولاية تكساس، وذهب معي لشراء السيارة. ساعدني في الاختيار بين برامج التقاعد في جامعة تكساس. كان يبسّط كل شيء، وكان يعالج كل شيء. هذا هو مارك ألبرت، صاحب المعرفة في السوق. فليباركه الله. لأنه هو الذي يجعل النظام الأميركي رائعاً".

8

ما الذي يجعل أشخاصاً مثل مارك ألبرت مهمين جداً في استهلال الأوبئة؟ لا شك في أنهم يعرفون أشياء نجهلها نحن البقية. إنهم يقرأون مجلاتاً وصحفاً أكثر مما نفعل نحن، وقد يكونون الأشخاص الوحيدين الذين يقرأون البريد التافه. تبيّن أن مارك ألبرت خبير في المعدات الإلكترونية. ولو حصل اختراع جديد في التلفزيون، أو كاميرا الفيديو وكنت صديقاً له، يمكنك التأكد من أنك ستسمع كل شيء عن الاختراع بسرعة. يملك أصحاب المعرفة الخبرة، والمهارات الاجتماعية لاستهلال الأوبئة الشفوية. لكن ما يميّزهم عن غيرهم، ليس مقدار المعلومات التي يعرفونها وإنما كيفية نقلهم لتلك المعلومات. فالحقيقة القائلة إن أصحاب المعرفة يريدون المساعدة، ليس لسبب سوى لأنهم يحبون المساعدة، تبدو طريقة فعالة جداً للفت انتباه شخص.

وهذا يبرّر بلا شك السبب الذي جعل رسالة بول ريفير قوية جداً ليلة رحلته في منتصف الليل. فأخبار الزحف البريطاني لم تصل بالفاكس، أو عن طريق البريد الإلكتروني. ولم تبثّ في النشرة المسائية، مع الكثير من الإعلانات التجارية. بل تم نقلها من قبل رجل، متطوع، ركب على الحصان في ليلة باردة من دون أن يحمل معه غاية شخصية سوى توقه إلى حرية رفاقه. وأيضاً في أحذية **Hush Puppies**، ربما لفتت الأحذية انتباه الموصلين تحديداً لأنها لم تكن جزءاً من أي موضة تجارية واعية لذاتها. فربما توجه صاحب معرفة في الموضة إلى إيست فيلاج، بحثاً عن أفكار جديدة، ووجد أنه يمكنه الحصول على أحذية **Hush Puppies** الجميلة فعلاً من متجر معين مقابل سعر ممتاز، وأخبر أصدقاءه الذين اشتروا الأحذية لأنفسهم بسبب الرأي الشخصي، والخبير، والنزيه لصاحب معرفة يجعلنا جميعاً نجلس ونصغي إليه. ولماذا تعتبر أدلّة زاغات للمطاعم شعبية جداً؟ ربما لأنها دليل ملائم لكل المطاعم الموجودة في منطقة معينة. لكن قوتها الحقيقية تعزى إلى كون المعلومات المذكورة فيها عبارة عن تقارير لمتطوعين، أي لزبائن يريدون مشاركة آرائهم مع الآخرين. وهذا يمثل توصية أكثر قوة من رأي خبير مهمته تصنيف المطاعم.

حين كنت أتحدث إلى ألبرت، صدف أن ذكرت أمامه أنني سأذهب إلى لوس أنجلوس بعد أسابيع قليلة. فقال من دون تردد: "ثمة مكان أحبه فعلاً في ويستوود، إنه سنتشوري ويلشاير. إنه فندق أوروبي يقدم المنامة والفطور. وهو يحتوي على تسع غرف جميلة، وحوض سباحة داخلي، ومرأب للسيارات تحت الأرض. حين زرت المكان لآخر مرة، قبل خمسة أو ستة أعوام، كانت أسعار الغرف في السبعين، فيما الأجنحة الصغيرة بسعر مئة وعشرة. سوف يعطونك سعراً مميزاً لحجز أسبوع. لديهم رقم مجاني للاتصال". وبما أنه كان صاحب معرفة، فأخذت بنصيحته، ونزلت في فندق سنتشوري ويلشاير حين ذهبت إلى لوس أنجلوس وكان كل شيء تماماً مثلما قاله وأكثر. بعد أسابيع

قليلة من عودتي، أوصيت بفندق سنتشوري ويلشاير إلى صديقين لي، وخلال شهر لصديقين آخرين، وفيما بدأت أتخيل عدد الأشخاص الذين أخبرتهم بشأن الفندق يخبرون عنه، وعدد الأشخاص الذين أخبروا عن الفندق مثل مارك ألبرت ، أدركت أنني دخلت في خضم وباء شفوي ولّده مارك ألبرت. لا شك في أن ألبرت لا يعرف عدداً كبيراً من الأشخاص مثلما يفعل موصّل مثل روجر هورشو، ولذلك لا يملك قوة النقل نفسها. لكن لو تحدث إليك روجر هورشو عشية رحلتك إلى لوس أنجلوس، لما كان نصحك ربما بمكان الإقامة. لكن ألبرت يفعل ذلك دوماً. ولو أوصى هورشو بشيء، قد تصدقه أو لا تصدقه. قد تأخذ النصيحة بجدّية مثلما تأخذ النصيحة من أي صديق. لكن لو أعطاك مارك ألبرت نصيحة، فسوف تصدقها دوماً. قد يوصي الموصل عشرة أصدقاء بمقرّ الإقامة في لوس أنجلوس، وقد يأخذ نصفهم بهذه النصيحة. لكن صاحب المعرفة قد يخبر خمسة أشخاص بمقرّ الإقامة في لوس أنجلوس إلاّ أنه يخبر عن الفندق بطريقة ودودة جداً، بحيث يأخذ كل هؤلاء الأشخاص بنصيحته. إنها شخصيات مختلفة، تعمل لأسباب مختلفة. لكنها تملك قوة استهلال الأوبئة الشفوية.

9

الشيء الوحيد هو أن صاحب المعرفة ليس مقنعاً. فحافز ألبرت هو التثقيف والمساعدة. فهو ليس من الأشخاص الذين يريدون إجبارك على القيام بشيء ما. وفيما كنا نتحدث، مرّت عدة لحظات بدا لي خلالها أنه يحاول سحب المعلومات مني، لاكتشاف ما أعرفه، بحيث يستطيع إضافة ذلك إلى قاعدة معطياته المذهلة. أن تكون صاحب معرفة يعني أن تكون أستاذاً. لكن، والأهم، أن تكون تلميذاً. أصحاب المعرفة هم فعلاً وسطاء للمعلومات، يشاركون وينقلون ما يعرفونه. لكن لكي يبدأ وباء اجتماعي، لا بد من إقناع بعض الأشخاص بضرورة القيام بشيء ما. فعلى سبيل المثال، كان عدد كبير من الأشخاص الذين اشتروا أحذي-ة **Hush Puppies** أشخاصاً لم يكونوا قبلاً ليهتموا أبداً بتلك الأحذية. وبالطريقة نفسها، بعدما نقل بول ريفير أخباره، يمكنك تخيل كل أولئك الرجال في الميليشيا متحلقين يعدّون الخطط لمواجهة البريطانيين في صباح اليوم التالي. لكن كان يستحيل أن تتم العملية بصورة تلقائية. فربما شكك بعض الأشخاص الذين ينتمون إلى العصابات، في مدى الحكمة في مواجهة جيش محترف ومدرّب من قبل ميليشيا محلية. وشكك آخرون - لا يعرفون ريفير شخصياً - في دقة معلوماته. في النهاية، يمكن اعتبار موافقة الجميع على صحة الأخبار، شيئاً يعزى عادة إلى ضغط الرفاق. لكن ضغط الرفاق ليس دوماً عملية تلقائية، أو غير واعية. إنه يعني أن شخصاً ما ذهب إلى أحد رفاقه وضغط عليه. في الوباء الاجتماعي، يُعتبر أصحاب المعرفة قواعد المعطيات، لأنهم يوفرون الرسالة، في حين أن الموصلين هم الغراء الاجتماعي، لأنهم ينشرونها. لكن هناك أيضاً مجموعة مختارة من الأشخاص - البائعين - تملك المهارات لإقناعنا حين نكون غير مقتنعين بما نسمعه، وهم مهمّين جداً في نقطة تحوّل الأوبئة الشفوية تماماً مثلما هم أفراد المجموعتين الباقيتين. من هم هؤلاء البائعين؟ وما الذي يجعلهم يجيدون تماماً ما يفعلونه؟

طوم غو هو مخطط مالي في تورانس، كاليفورنيا، جنوب لوس أنجلوس. شركته - كافيش وغو - هي أكبر شركة في مجالها في جنوب كاليفورنيا، وإحدى أكبر شركات التخطيط المالي في البلد. إنه يجني ملايين الدولارات سنوياً. طلب مني دونالد مواني – وهو عالم نفسي سلوكي كتب كثيراً حول موضوع الإقناع - البحث عن غو لأن غو "فاتن". وهو فعلاً كذلك. صودف أن طوم غو يبيع خدمات التخطيط المالي. لكنه يستطيع أيضاً - لو أراد ذلك - بيع أي شيء تقريباً. إذا أردنا فهم نوع الشخصية المقنعة، يبدو غو نقطة جيدة للانطلاق.

غو في العقد الرابع من عمره. بهي الطلّة، من دون أن يتمتع بالوسامة. فهو متوسط الطول، نحيل، مع شعر أشعث وداكن، وشاربين، وله تعابير مروّعة قليلاً. أعطه حصاناً وقبعة فيتحول إلى راعي بقر ممتاز. إنه شبيه بالممثل سام إليوت. حين التقينا، صافح غو يدي. لكنه كما أخبرني لاحقاً، كان حين يلتقي الشخص عادة يعانقه، أو إذا كان امرأة فهو يقبّلها. ويملك نوعاً من الحيوية

الطبيعية، مثلما تتوقع من بائع عظيم.

قال غو "أحب زبائني، حسناً؟ أتحدى الصعوبات لأجلهم لأنني أعتبرهم بمثابة عائلتي. وأقول لزبائني إنني أملك عائلتين، فلديّ زوجتي وأولادي ولديّ أنتم". يتحدث غو بسرعة، وإنما على نحو متقطع. فهو يسرع ثم يبطئ. وفي بعض الأحيان، حين يستطرد في الحديث، يسرع أكثر كما لو أنه يضع كلماته بين قوسين شفويين. كما أنه يطرح الكثير من الأسئلة البلاغية. "أصل إلى هنا في السادسة وسبع دقائق صباحاً، وأغادر في التاسعة مساء. أجني الكثير من المال، وأنا أحد أفضل المنتجين في البلاد. لكنني لا أخبر زبائني بذلك، لأنني لستُ هنا لهذا السبب، بل أنا هنا لأساعد الأشخاص. ليس السبب حاجتي للمال – فأنا مستقلّ مادياً – بل السبب هو حبّي لمساعدة الأشخاص. لِمَ أعمل إذاً حتى هذه الساعة المتأخرة؟ لأنني أحبّ مساعدة الأشخاص، وأحبّ الأشخاص أنفسهم. وهذا ما يُعرف بالعلاقة".

تكمن ميزة غو في أن شركته تقدّم للزبائن مستوى من الخدمات والخبرة يصعب العثور عليها في أي مكان آخر. في الشقة المقابلة لمكتبه هناك شركة قانونية، تابعة لشركة كافيش وغو، تتولى مسألة الوصايا وكل القضايا القانونية الأخرى المرتبطة بالتخطيط المالي. يملك غو اختصاصيين في التأمين لتولي احتياجات التأمين، إضافة إلى سماسرة بورصة لتولي الاستثمارات، واختصاصيين في التقاعد للاهتمام بكبار السن. مناقشاته عقلانية ومتناغمة. لقد أعدّ مواين، بالتعاون مع غو، ما يسميه ألفباء المخطط المالي. يقول مواين إن ما يميز التاجر العظيم عن التاجر العادي هو عدد، ونوعية الأجوبة التي يملكها على الاعتراضات المرفوعة عموماً من الزبائن المحتملين. وبعدما جلس مواين مع غو، وسجّل كل أجوبته، دوّنها في كتاب. قال مواين وغو إن هناك 21 سؤالاً، أو أمراً يجدر بالمخطط الاستعداد لها. فعلى سبيل المثال: "أستطيع فعل ذلك بنفسي"، هو واحد منها. ويقدم ألفباء التخطيط خمسين جواباً محتملاً على ذلك. مثلاً، "ألا تقلق من القيام بالخطوة الخاطئة، ومن عدم وجود أحد لمساعدتك؟" أو "أنا واثق من أنك تبلي حسناً في إدارة المال. لكن هل تعرف أن معظم الزوجات يعشن أكثر من أزواجهنّ؟ إذا حدث شيء لك، فهل ستتمكن وحدها من إدارة كل شيء؟".

أستطيع تخيل شخص يشتري هذا الكتاب ويتذكّر كل واحدة من هذه الإجابات المحتملة. أستطيع أيضاً تخيّل الشخص نفسه، وقد أصبح مع الوقت، معتاداً كفاية على المعلومات المذكورة بحيث يبدأ بمعرفة أنواع الإجابات المثالية ومناسبتها لأي نوع من الأشخاص. إذا دوّنت تفاعلات ذلك الشخص مع زبائنه، فسوف تجده مثل طوم غو لأنه يستعمل كل كلمات طوم غو. وحسب المعايير القياسية المعتمدة لقياس قدرة الإقناع - من خلال المنطق وملاءمة نقاشات المقنع - يفترض أن يكون الأشخاص الذين يستعملون الكتاب مقنعين تماماً مثل طوم غو. لكن هل هذا صحيح فعلاً؟ اللافت عند غو هو الدرجة التي بدا فيها مقنعاً بطريقة مختلفة تماماً عن محتوى كلماته. يبدو وكأنه يملك ميزة يصعب تعريفها، شيئاً قوياً، ومعدياً، ولا يقاوم، يتخطى ما يخرج من فمه، يجعل الأشخاص الذين يلتقون به راغبين في الموافقة معه. إنها طاقة، إنه حماس، إنه سحر، إنها جدارة بالحبّ، إنها كل تلك الأشياء مجتمعة، إضافة إلى شيء آخر بعد. ففي مرحلة ما، سألته ما إذا كان سعيداً، فوثب فعلاً عن كرسيه.

"جداً. أنا ربما الشخص الأكثر تفاؤلاً الذي يمكنك تصوره. يمكنك تصور الشخص الأكثر تفاؤلاً الذي تعرفه، وضربه بمئة ضعف فتحصل عليّ أنا. أتعرف لماذا؟ لأن قوة التفكير الإيجابي تتغلب على العديد من الأشياء. هناك العديد من الأشخاص السلبيين. يقول أحدهم: لا يمكنك فعل ذلك. وأنا أقول: ما الذي تعنيه بأنني لا أستطيع فعل ذلك؟ انتقلنا إلى آشلاند في أوريغون، قبل أكثر من خمس سنوات. وهناك، عثرنا على منزل أحببناه فعلاً، كان معروضاً للبيع منذ مدة وكان سعره باهظاً قليلاً. فقلتُ لزوجتي: أنظري سوف أعقد صفقة زهيدة جداً. فأجابتني إننا لن ننجح أبداً في ذلك. قلت لها: ربما

لا، لكن ماذا لدينا لنخسره؟ أسوأ شيء هو أن يقولوا لا. لن أهينهم، بل سأخبرهم قليلا عن سبب قيامي بذلك، وسوف أوضح تماماً ما أقترحه. وهل تعرف ماذا حصل؟ لقد قبلوا بالعرض". حين أخبرني غو هذه القصة، لم أواجه صعوبة في تخيله في آشلاند، وهو يقنع البائع بالتخلي عن منزله الجميل مقابل سعر زهيد. قال غو "إذا لم تجرب، فلن تنجح أبداً".

10

إن مسألة ما يجعل الشخص أو الشيء مقنعاً، هي أمر معقد أكثر مما تبدو. فنحن نعرف الحالة حين نشاهدها، لكن حقيقة الأمر ليست دوماً بديهية. خذ مثلاً هذين المثلين التاليين المستمدّين من كتب علم النفس. الأول هو تجربة حصلت خلال الحملة الرئاسية عام 1984، بين رونالد ريغان ووالتر مونديال. قبل ثمانية أيام من الانتخاب، قامت مجموعة من علماء النفس يقودهم براين مولين من جامعة سايراسوزي، بتسجيل ثلاثة برامج إخبارية مسائية من تقديم بيتر جنينغس في محطة آي بي سي، وطوم بروكاو من محطة إن بي سي، ودان راثر من محطة سي بي إس. فحص مولين الأشرطة، واقتطف كل الإحالات المتعلقة بالمرشحين إلى أن حصل على 37 مقطعاً منفصلاً، طول كل منها ثانيتين ونصف الثانية تقريباً. ثم جرى عرض هذه المقاطع، من دون صوت، أمام مجموعة من الأشخاص الذين تم اختيارهم عشوائياً، وطلب منهم تصنيف تعابير الوجه لكل مذيع أخبار. لم يكن للمتفرجين أدنى فكرة عن نوع التجربة التي يشتركون فيها، أو عما يتحدث به مذيعو الأخبار. طلب منهم ببساطة وضع علامة للمحتوى العاطفي لتعابير هؤلاء الرجال الثلاثة وفقاً لمعيار من 21 نقطة، علماً أن أدنى معدل هو "سلبي بإفراط" وأعلى معدل هو "إيجابي بإفراط".

كانت النتائج مذهلة. سجّل دان راثر 10.46 - ما يشير إلى تعبير حيادي على نحو مثالي تقريباً - حين تحدث عن مونديال، وسجّل 10.37 حين تحدث عن ريغان. فبدا بالمظهر نفسه حين تحدث عن الجمهوريين والديمقراطيين. وصحّ الشيء نفسه مع بروكاو الذي سجل 11.21 لمونديال، و11.50 لريغان. لكن بيتر جنينغس من محطة آي بي سي، كان مختلفاً تماماً. فقد سجل 13.38 حين تحدث عن مونديال. لكن حين تحدث عن ريغان، أشرق وجهه بحيث سجل 17.44. تابع مولين وزملاؤه عملهم في محاولة للتوصل إلى تفسير بريء لذلك. هل يمكن مثلاً أن يكون جينيغس أكثر تعبيراً في الإجمال من زملائه؟ بدا أن الجواب لا. طلب أيضاً من المشاركين مشاهدة مقاطع لمذيعي الأخبار الثلاثة، فيما كانوا يتحدثون عن مواضيع سعيدة أو حزينة، كمأتم أنديرا غاندي، الذي يعدّ تقدّما بارزاً في معالجة مرض معدٍ. لكن جنينغس لم يسجل معدلاً أعلى في المواضيع السعيدة، أو معدلاً أدنى في المواضيع الحزينة أكثر مما فعل زميلاه. لا بل إنه بدا الأقل تعبيراً بين المذيعين الثلاثة. وليس صحيحاً أيضاً أن جنينغس هو ببساطة شخص ترتسم تعابير السعادة على وجهه طوال الوقت. لا بل إن العكس بدا صحيحاً. ففي المقاطع "السعيدة" التي تم إدخالها لأغراض المقارنة، سجل 14.13 وهذا أقل بكثير من زميليه راثر، وبروكاو. هكذا، فإن الاستنتاج الوحيد الممكن - حسب الدراسة - هو أن جنينغس كشف عن "تحيز واضح وملحوظ في تعابير وجهه" حيال ريغان.

هنا أصبحت الدراسة مشوّقة. اتصل مولين وزملاؤه بأشخاص من مدن عديدة في أنحاء البلاد، يشاهدون الأخبار المسائية بانتظام، وسألوهم لمن يصوّتون. في كل حالة، تبيّن أن الذين شاهدوا محطة آي بي سي صوّتوا لريغان بأعداد أكبر من الذين شاهدوا محطتي سي بي أس، أو أن بي سي. ففي كليفلاند مثلاً، صوّت 75 في المئة من مشاهدي آي بي سي للمرشح الجمهوري، مقابل 61.9 لمشاهدي سي بي أس أو أن بي سي. وفي ويليامزتاون، ماساتشوستس، صوّت مشاهدو آي بي سي بنسبة 71.4 لريغان، مقابل 50 في المئة لمشاهدي المحطتين الباقيتين. وفي إيري، بنسيلفانيا، كان الفرق 73.7 في المئة، مقابل 50 في المئة. إن التحيّز الطفيف لصالح ريغان في وجه جنينغس أثّر على ما يبدو في سلوك التصويت عند مشاهدي محطة آي بي سي.

ومثلما تتصور، رفض قسم الأخبار في محطة آي بي سي هذه الدراسة بشدة. يقول مولين "أدرك أنني عالم الاجتماع الوحيد الذي أطلق عليه اسم "الحمار" من قبل بيتر جنيغس". يصعب تصديق ذلك. أظنّ غريزياً، أن معظمنا يفترض حصول السببية في الاتجاه المعاكس، أي أن مؤيدي ريغان يشاهدون محطة آي بي سي بسبب تحيّز جنينغس، وليس العكس. لكن مولين يقول إن هذا الأمر غير مقبول. ففي مستويات أخرى أكثر بديهية مثلاً، مثل انتقاء الأخبار، تبيّن أن محطة آي بي سي هي المحطة الأكثر عدوانية تجاه ريغان، ولذلك يسهل تخيّل الجمهوريين الحقيقيين، وهم يتخلّون عن أخبار آي بي سي لصالح الشبكات المنافسة. كرّر مولين تجربته بعد أربع سنوات في حملة مايكل دوكاكيس - جورج بوش، للإجابة على سؤال عما إذا كانت نتائجه مصادفة، وحصل على النتائج نفسها بالضبط. قال مولين "كشف جنينغس عن المزيد من الابتسامات عند الكلام عن المرشح الجمهوري، أكثر مما كشف عند الكلام عن المرشح الديمقراطي، وتبين مجدداً في استطلاع أجري عبر الهاتف أن مشاهدي آي بي سي صوّتوا أكثر لبوش".

في ما يأتي مثل آخر عن مهارات الإقناع. تمّ توظيف مجموعة كبيرة من الطلاب في ما قيل لهم إنها دراسة ميدانية لشركة تصنع سماعات رأس عالية الجودة. أعطي كل تلميذ سماعة، وقيل لهم إن الشركة تريد أن تختبر مدى جودتها حين يتحرك المستمع، كأن يقفز صعوداً ونزولاً، أو يحرك رأسه. استمع كل التلامذة إلى أغاني ليندا رونستادت وفريق الإيغلز، ثم سمعوا بلاغاً مفاده أن أجور التعليم في الجامعة سترفع من مستواها الحالي البالغ 587 لتصبح 750. طُلب من ثلث التلامذة أن يهزّوا رؤوسهم بقوة صعوداً ونزولاً أثناء الاستماع إلى البلاغ المسجل، فيما طُلب من ثلث آخر أن يهزّوا رؤوسهم يميناً ويساراً، وطلب من الثلث الباقي إبقاء رؤوسهم جامدة. بعد الانتهاء، أعطي كل التلامذة مجموعة من الأسئلة، لسؤالهم عن نوعية الأغاني وتأثيرها في هزّ الرأس. وفي نهاية الأسئلة، كان السؤال الذي أراد العلماء إجابة حقيقية عليه وهو: "ما هي برأيك أجرة التعليم الملائمة سنوياً؟".

كان يصعب تصديق الأجوبة على هذا السؤال، تماماً كما صعب تصديق الأجوبة على استفتاء مذيعي الأخبار. فالتلامذة الذين أبقوا رؤوسهم جامدة لم يتأثروا قط بالبلاغ الإذاعي. وأجرة التعليم التي رأوها مناسبة بلغت 582 دولاراً، أي ما هي عليه الأجرة الحالية تقريباً. أما الذين هزّوا رؤوسهم من جانب إلى آخر فيما أصغوا إلى البلاغ الإذاعي - رغم أنهم ظنّوا أنهم يختبرون فقط نوعية السماعات - فقد عارضوا بشدة الزيادة المقترحة في الأجرة، وأرادوا تخفيض الأجرة إلى 467 دولاراً سنوياً. في غضون ذلك، تبيّن أن الذين طلب منهم هز رؤوسهم صعوداً ونزولاً، وجدوا الـ الإذاعي مقنعاً جداً، وأرادوا رفع أجرة التعليم لتصبح 646 دولاراً. إن مجرد تحريك الرؤوس صعوداً ونزولاً - وإن لسبب آخر مختلف تماماً - كان كافياً لجعلهم يقبلون بسياسة تأخذ المال من جيوبهم. وفي النهاية، كان تحريك الرأس نوعاً ما مهماً بقدر ابتسامات بيتر جنينغس خلال انتخابات 1984.

أظنّ أن في هاتين الدراستين إشارات مهمة جداً لما يجعل شخصاً مثل طوم غو - أو في هذا السياق أي تاجر في حياتنا - فعالاً جداً. الإشارة الأولى هي أن الأشياء الصغيرة يمكن أن تُحدث - على ما يبدو - فرقاً مهماً بقدر الأشياء الكبيرة. وفي دراسة سماعات الرأس، لم يؤثر البلاغ الإذاعي في الذين بقيت رؤوسهم جامدة، لأنه لم يكن مقنعاً جداً. لكن ما إن شرع المستمعون في هزّ رؤوسهم، حتّى أصبح البلاغ الإذاعي مقنعاً جداً. وفي حال جنينغس، قال مولين إن الإشارات الدقيقة لشخص ما تجاه سياسي أو أي شخص آخر، عادة، لا تهم أبداً. لكن في الطريقة المكشوفة التي يشاهد من خلالها الناس الأخبار، يمكن للتحيز البسيط أن يحدث فجأة فرقاً كبيراً. يشرح مولين "حين يشاهد الناس الأخبار، لا يصفون التحيزات عمداً، أو يشعرون أن عليهم مناقشة تعابير مذيع الأخبار. ليس الأمر كما لو أن أحداً يقول: هذا مرشح جيد جداً يستحق صوتك. ليست هذه رسالة شفوية بديهية نستوعبها بصورة تلقائية. إنها أكثر رقة ولهذا السبب أكثر إغراء، وبالتالي أصعب على

المقاومة".

والإشارة الثانية في هذه الدراسات، هي أن التلميحات غير الشفوية مهمة بقدر التلميحات الشفوية، أو حتى أكثر أهمية منها. فالظروف الدقيقة المحيطة بكيفية قولنا للأشياء قد تكون مهمة أكثر مما نقوله. ففي النهاية، لم يكن جنينغس يبثّ كل أنواع التعليقات المؤيدة لريغان في نشرته الإخبارية. وكما ذكرت قبلاً، تبيّن أن محطة آي بي سي هي الأكثر عدوانية تجاه ريغان. ومن الاستنتاجات التي توصل إليها باحثو دراسة سمّاعات الرأس - أي غاري وايلز من جامعة ألبرتا، وريتشارد بيتي من جامعة ميسوري - أن "الإعلانات التلفزيونية تكون أكثر فاعلية إذا نجح العرض البصري في توليد حركة عمودية متكررة لرؤوس المشاهدين (مثل الكرة المرتدة)". فالحركات الجسدية البسيطة والملاحظات الدقيقة يمكن أن تؤثّر كثيراً في كيفية شعورنا وتفكيرنا.

أما الإشارة الثالثة - وربما الأكثر أهمية - في هذه الدراسات فهي أن الإقناع غالباً ما ينجح في الطرق التي لا نقدرها. ولا يعني ذلك أن الابتسامات والإيماءات هي رسائل أضعف من أن تُحسّ. إنها صريحة وسطحية، إلا أنها رقيقة إلى أقصى الحدود. فلو سألت الذين هزّوا رؤوسهم عن السبب الذي جعلهم يقبلون بزيادة الأجرة إلى هذا الحدّ - علماً أن المال سيخرج من جيوبهم - فلن يقول أي منهم لأنني كنت أهز رأسي فيما استمعت إلى ذلك البلاغ الإذاعي. قد يقولون ربما، إنهم وجدوا البلاغ الإذاعي ذكيًّا جداً. وقد يعزون مواقفهم إلى سبب أكثر بديهية ومنطقاً. وبالطريقة نفسها فإن مشاهدي محطة آي بي سي الذين صوّتوا لصالح ريغان لن يقولوا أبداً - ولو بعد ألف سنة - إنهم صوّتوا لريغان لأن بيتر جنينغس كان يبتسم كلما ذكر اسم الرئيس. سوف يقولون إنهم صوتوا لأنهم أحبّوا سياسات ريغان، أو لأنهم رأوا أنه يؤدي عملاً جيداً. لن يخطر في بالهم أبداً أنه يمكن إقناعهم بالتوصل إلى نتيجة معينة بواسطة شيء اعتباطي وغير مهم ظاهرياً مثل ابتسامة، أو إيماءة من مذيع. ولو أردنا فهم الأمر الذي يجعل شخصاً مثل طوم غو مقنعاً جداً، علينا النظر أكثر إلى فصاحته البديهية، أي إلى الميزة الدقيقة والمخفية وغير المنطوقة.

11

ماذا يحدث حين يتكلم شخصان؟ هذا هو السؤال الأساسي هنا، لأنه السياق الذي يحدث فيه كل الإقناع. نعلم أن الأشخاص يتحدثون بالتناوب. إنهم يصغون، ويقاطعون، ويحركون أيديهم. وفي اجتماعي مع طوم غو، كنا نجلس في مكتب متواضع الحجم. كنت جالساً على كرسي موضوع مباشرة أمام مكتبه، شابكاً ساقيّ، وواضعاً دفتراً صغيراً وقلماً في حضني، ومرتدياً قميصاً أزرق وسروالاً أسود وسترة زرقاء. بينما كان هو جالساً وراء مكتبه، على كرسيّ عالي الظهر، مرتدياً سروالاً كحلي مع قميص أبيض، وربطة عنق حمراء. كان ينحني في بعض الأحيان إلى الأمام، ويضع مرفقيه أمامه. وفي أحيان أخرى، كان يتكئ على ظهر كرسيه ويلوّح بيديه في الهواء. وبيننا، على السطح الخالي لمكتبه، وضعت مسجلتي. هذا ما كنت ستراه لو شاهدت شريطاً مسجلاً للقائنا. لكن لو أخذت هذا الشريط المسجّل وأبطأت دورانه إلى أن تشاهد تفاعلاتنا في مقاطع من أجزاء الثانية، لشاهدت شيئاً مختلفاً تماماً. كنت ستشاهدنا منخرطين معاً في ما يمكن وصفه فقط بالرقصة المعقدة والدقيقة.

في الواقع، إن رائد هذا النوع من التحليل - ما يطلق عليه اسم دراسة الإيقاعات الثقافية - هو رجل اسمه ويليام كوندون. وفي أحد أبحاثه الأكثر شهرة التي أجراها خلال الستينيات، حاول كوندون فك رموز مقطع فيلم تبلغ مدته أربع ثوانٍ ونصف الثانية، وفيه تقول امرأة لرجل وولد أثناء تناول العشاء: "يجدر بكم جميعاً المجيء كل ليلة. لم نتناول مثل هذا العشاء منذ شهور". جزّأ كوندون الفيلم إلى مقاطع فردية، مدة كل منها واحد على 45 من الثانية. ثم شاهد المقاطع مراراً وتكراراً. ووصف الأمر:

لدراسة تنظيم ما وتعقب ذلك بعناية، يجب أن تكون الطريقة طبيعية أو مدركة لخصائص البشر. فما عليك سوى الجلوس والمشاهدة والمشاهدة والمشاهدة لآلاف الساعات إلى أن تبدأ الحقيقة بالظهور. الأمر شبيه بالنحت... فالدراسة المستمرة قد تكشف المزيد. فيما كنت أنظر إلى هذا الفيلم مراراً وتكراراً، كانت لديّ فكرة خاطئة حول الكون مفادها أن التواصل يحدث بين الأشخاص. كان هذا هو النموذج نوعاً ما. أنت ترسل الرسالة ويردها شخص آخر. تتحرك الرسائل هنا وهناك وفي كل مكان. لكن ثمة شيء مضحك في ذلك.

أمضى كوندون سنة ونصف السنة في دراسة ذلك المقطع الصغير من الفيلم إلى أن شاهد أخيراً ما شعر به دوماً: "تُدير الزوجة رأسها تماماً حيثما ظهرت يدا الزوج". من هنا راقب الحركات المجهرية الأخرى والأنماط الأخرى التي حدثت مراراً وتكراراً، إلى أن أدرك أخيراً أنه بالإضافة إلى التحدث والإصغاء، كان الأشخاص الثلاثة الذين حول المائدة ينخرطون أيضاً في ما أسماه "تزامن تفاعلي". فقد اتخذت المحادثة بينهم بعداً جسدياً إيقاعياً. كان كل شخص، في غضون جزء أو جزئين أو ثلاثة أجزاء من واحد على 45 من الثانية، يحرك كتفاً أو وجنة أو جفناً أو يداً، ويحافظ على تلك الحركة، ثم يوقفها ويغير الاتجاه ويبدأ مجدداً. والأكثر من ذلك أن هذه الحركات كانت متزامنة تماماً مع كلمات كل شخص – التشديد، والتوكيد، والتركيز على عملية اللفظ - بحيث كان المتكلم يرقص فعلياً على إيقاع كلامه. وفي الوقت نفسه، كان الشخصان الباقيان حول المائدة يرقصان أيضاً ويحركان وجهيهما، وكتفيهما، وأيديهما، وجسميهما وفق الإيقاع نفسه. لا يعني ذلك أن الجميع كان يتحرك بالطريقة نفسها أو أن الجميع يرقص على إيقاع أغنية بالطريقة نفسها. لقد كان توقيت التوقفات والانطلاقات للحركات المجهرية لكل شخص - القفز والتحولات في الوجه والجسم - في تناغم مثالي.

كشفت الأبحاث اللاحقة أن الحركات لم تكن وحدها المتناغمة، وإنما كان هناك أيضاً إيقاع في الحديث. فحين يتحدث شخصان، يتوازن حجم صوتهما ونبرتهما، ويتساوى ما يسميه علماء اللغة معدّل الكلام، أي عدد الأصوات الملفوظة في الثانية. وكذلك هو الحال بالنسبة إلى ما يعرف بالكُمون، أي الوقت الممتد بين لحظة توقف المتحدث عن الكلام ولحظة بدء الشخص الآخر بالكلام. قد يتحدث شخصان بنمطين مختلفين تماماً في التحادث. لكن بلمح البصر تقريباً، يصلان إلى أرضية مشتركة. نحن جميعاً نفعل ذلك، طوال الوقت. حتى الأطفال الذين يبلغون من العمر يوماً واحداً أو يومين يزامنون حركات الرأس، والمرفق، والكتف، والورك، والقدم مع أنماط كلام الكبار. وتبيّن أن التزامن موجود أيضاً في تفاعلات البشر والقرود. هذا جزء من طريقة تكويننا.

حين جلستُ مع طوم غو مقابل بعضنا في مكتبه، توصلنا فوراً - تقريباً - إلى تناغم جسدي وكلامي. كنا نرقص. وحتى قبل أن يحاول إقناعي بكلماته، أنشأ رابطاً معي بواسطة حركاته وكلماته. إذاً، ما الذي يجعل لقائي معه مختلفاً وأكثر أهمية من المحادثات العادية التي أجريها كل يوم؟ ليس لأن غو كان يحاول عمداً مناغمة نفسه معي. فبعض الكتب التي تتناول فنّ البيع توصي المقتعين بأن يحاولوا عكس صورة الوضعية، أو أسلوب التحدث الخاص بزبائنهم بهدف إنشاء رابط. لكن تبيّن أن ذلك لا يجدي نفعاً، فهذا يجعل الأشخاص أكثر انزعاجاً، وليس أقل. الأمر زائف بشكل بديهيّ.

ما كنا نتحدث عنه هو نوع من الانعكاس اللاإرادي الفائق، أو قدرة فيزيولوجية أساسية بالكاد ندركها. وكما هو حال كل الخصائص البشرية المتخصصة، يملك بعض الأشخاص سيطرة على هذا الانعكاس اللاإرادي أكثر من غيرهم. يتضح إذاً أن امتلاكك شخصية قوية أو مقنعة يعني جزئياً قدرتك على لفت انتباه الآخرين إلى إيقاعاتك الخاصة، وفرض شروط التفاعل بينكم. وفي بعض الدراسات، تبيّن أن التلامذة الذين يكشفون عن درجة عالية من التزامن مع أساتذتهم هم أكثر سعادة، وتحمساً، واهتماماً، ومرونة. ما شعرتُ به مع غو هو أنني فُتنت به، ليس بالمعنى الجنسي طبعاً، وإنما بطريقة إجمالية بحيث أن محادثتنا كانت خاضعة لشروطه وليس لشروطي. شعرت أنني أصبحت

متزامناً جداً معه. يقول جوزف كابيلا الذي يدرّس في كلية أننبرغ للاتصالات في جامعة بنسيلفانيا "يدرك الموسيقيون البارعون ذلك، تماماً مثلما يفعل الخطباء الجيدون، إنهم يعرفون متى تكون الجماهير معهم، متزامنين حرفياً معهم، بالحركات والإيماءات والسكون في لحظات الانتباه". من الغريب الاعتراف بذلك لأنني لم أشأ الاستسلام. توخيت حذري من ذلك. لكن ميزة البائعين تكمن في عدم القدرة على مقاومتهم في مرحلة ما. يقول موابن عن غو "يستطيع طوم إنشاء مستوى معيناً من الثقة والتواصل خلال خمس إلى عشر دقائق، فيما يحتاج معظم الأشخاص إلى نصف ساعة لفعل ذلك".

ثمة بُعد آخر أكثر تحديداً لذلك. حين يتحدث شخصان، لا يصبحان فقط في تناغم جسدي وسمعي، فهما ينخرطان أيضاً في ما يعرف بالمحاكاة الحركية. فإذا أظهرت للأشخاص صوراً لوجه مبتسم أو وجه مقطّب، فسوف يبتسمون أو يقطّبون، وإن اقتصر ذلك ربما على تغيّرات عضلية دقيقة جداً لا يمكن التقاطها إلا بواسطة أجهزة الإحساس الإلكترونية. وإذا صدمت إصبعي بمطرقة، فسوف يكشّر معظم الأشخاص الذين شاهدونني، لأنهم سوف يحاكون حالتي العاطفية. هذا هو المقصود من التقمص العاطفي من الناحية التقنية. نحن نقلّد عواطف بعضنا البعض كطريقة للتعبير عن الدعم والاهتمام، وحتى كطريقة للتواصل مع بعضنا البعض.

في الكتاب الشهير الذي صدر عام 1994 بعنوان "العدوى العاطفية"، نجح العالمان النفسيان إيلان هاتفيلد وجون كاكيوبو، والمؤرخ ريتشارد رابسون في التقدم خطوة إضافية. فقد قالوا إن المحاكاة هي أيضاً إحدى الوسائل التي نعدي بها بعضنا البعض بعواطفنا. بمعنى آخر، إذا ابتسمت وشاهدتني وابتسمت أنت بدورك - حتى ولو كانت ابتسامة مجهرية لا تستغرق أكثر من بضعة أجزاء من الثانية – فلا يعني ذلك فقط أنك تقلدني أو تتعاطف معي، بل قد يعني ذلك أيضاً أنني استطعت نقل سعادتي إليك. العاطفة معدية، وهذا حدسي بطريقة ما. فنحن جميعاً تتعزز معنوياتنا عند التواجد حول شخص جيد المزاج. لكن إذا فكرت جدّيا في الأمر، فسوف تجد أن المفهوم جذري فعلاً. فنحن نظن عموماً أن التعابير التي على وجهنا هي انعكاس لحالتنا الداخلية. فعندما أشعر بالسعادة أبتسم، وعندما أشعر بالحزن أقطب. العواطف تتجه من الداخل إلى الخارج. إلا أن العدوى العاطفية توحي بأن العكس صحيح أيضاً. فإذا استطعت جعلك تضحك، أستطيع جعلك سعيداً. وإذا استطعت جعلك تقطب وجهك، أستطيع جعلك حزيناً. العواطف في هذا الصدد تنتقل من الخارج إلى الداخل.

إذا فكرنا في العواطف بهذه الطريقة - أي أنها تنتقل من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج - يحتمل أن نفهم كيف يمكن لبعض الأشخاص أن يؤثروا كثيراً في الآخرين. ففي النهاية، يجيد بعضنا التعبير عن عواطفه، ومشاعره بطريقة جيدة جداً، مما يعني أننا نسبب العدوى العاطفية أكثر مما يفعل غيرنا. يطلق علماء النفس على هؤلاء الأشخاص اسم "المرسلين". يملك المرسلون شخصيات مميزة، وهم أيضاً مختلفون على الصعيد الفيزيولوجي. فالعلماء الذين يدرسون الوجوه مثلاً، يقولون إن هناك اختلافات كبيرة بين الأشخاص من ناحية موقع عضلات الوجه، وشكلها، وحتى بروزها. يقول كاكيوبو "إنها حالة شبيهة بالطب، فهناك الحاملون، أي الأشخاص الذين يجيدون التعبير عن مشاعرهم، وهناك الأشخاص السريعي التأثر. لا يعني ذلك أن العدوى العاطفية هي مرض. لكن الآلية هي نفسها".

هوارد فريدمان، عالم نفس من جامعة كاليفورنيا في ريفرسايد، أنشأ ما يسميه "اختبار التواصل العاطفي" لقياس هذه القدرة على إرسال العاطفة، أي القدرة على بثّ العدوى. والاختبار هو عبارة عن استطلاع ذاتي يضم ثلاثة عشر سؤالاً تتعلق بأشياء مثل ما إذا كنت تستطيع البقاء جامداً عند سماع موسيقى راقصة، ومدى ارتفاع صوت ضحكتك، وما إذا كنت تلمس الأصدقاء عند التحدث إليهم، ومدى قدرتك على إرسال نظرات ساحرة، وما إذا كنت تحب أن تكون محور الاهتمام. وحسب فريدمان، أعلى معدل ممكن في الاختبار هو 117 نقطة، فيما المعدل المتوسط هو قرابة 71.

ماذا يعني أن تسجل معدلاً كبيراً؟ للإجابة على هذا السؤال، أجرى فريدمان تجربة مذهلة. اختار عشرات الأشخاص الذين سجلوا معدلاً عالياً جداً في هذا الاختبار - فوق 90 نقطة - وعشرات الأشخاص الذين سجلوا معدلاً منخفضاً جداً - أقل من 60 نقطة - وطلب منهم جميعاً الإجابة على مجموعة من الأسئلة لمعرفة شعورهم "في هذه اللحظة". ثم وضع كل الذين سجلوا علامات مرتفعة في غرف منفصلة، وجمع كلاً منهم مع شخصين سجلا علامات منخفضة، وطلب منهم الجلوس في الغرفة معاً لمدة دقيقتين، وقيل لهم إنهم يستطيعون النظر إلى بعضهم البعض ولكن من دون أن يتحدثوا. وبعد انتهاء الجلسة، طلب منهم مجدداً الإجابة على مجموعة مفصّلة من الأسئلة تتعلق بشعورهم. وجد فريدمان أنه خلال دقيقتين فقط، ومن دون لفظ أيّة كلمة، انتهى الشخصان اللذان سجلا معدلات منخفضة بأن تأثّرا بمزاج الذي سجل معدلاً مرتفعاً. لو كان الشخص الفاتن مكتئباً، والشخص غير المعبّر سعيداً، لأصبح الشخص غير المعبر مكتئباً أيضاً بعد انتهاء الدقيقتين. لكن التأثير لا يحصل في الاتجاه المعاكس. وحده الشخص الفاتن يستطيع إصابة الأشخاص الآخرين الموجودين في الغرفة بعواطفه.

هل هذا هو الأمر الذي فعله بي طوم غو؟ لعلّ أكثر ما لفت انتباهي في لقائي معه هو صوته، فلقد كان صوته شبيهاً بصوت مغني الأوبرا، وفي بعض الأحيان، بدا صارماً. (وكان تعبيره المفضل في هذه الحالة: "عذراً؟"). في بعض الأحيان، كان يتشدّق في الكلام ببطء وسهولة. وفي أحيان أخرى، كان يضحك ضحكة خافتة. وفي كل حالة من هذه الحالات، كان وجهه يتبدل وفق الظروف، ويتحوّل بسهولة وخفة، من حالة إلى أخرى. لم يكن هناك غموض في طريقة كلامه فلقد كان كل شيء مكتوباً على وجهه. لم يكن باستطاعتي مشاهدة وجهي، لكنني أظنّ أنه كان يعكس بالضبط صورة وجهه. من المفيد - في هذا السياق - التفكير مجدداً في اختبار هز الرأس والسماعات. فلقد كان هذا الاختبار مثلاً عن شخص اقتنع من الخارج إلى الداخل، بحركة خارجية تؤثر في قرار داخلي. هل أومأت برأسي حين أومأ طوم غو برأسه؟ وهل هززت رأسي حين هزّ طوم غو رأسه؟ اتصلت بغو لاحقاً، وطلبت منه الخضوع لاختبار تأثير الشخصية الخاص بهوارد فريدمان. وفيما كنا نجيب على الأسئلة، الواحد تلو الآخر، بدأ يضحك بصوت خافت. وعند الوصول إلى السؤال رقم 11، ضحك بصوت عالٍ قائلاً "أنا بارع في التمثيل الإيمائي، كبراعتي في التمثيليات التحزيرية. أنا رائع في ذلك! وأنا أربح دوماً في التمثيليات التحزيرية!". وسجّل 116 نقطة من أصل 117 نقطة محتملة.

12

في الساعات الأولى من 19 نيسان/أبريل 1775، بدأ رجال لكسينغتون، في ماساتشوستس، بالتجمع في ساحة البلدة. اصطفوا وفقَ أعمارهم من 16 إلى 60 سنة، وكانوا يحملون مجموعة من البنادق، والسيوف، والمسدسات. حين انتشر الإنذار في ذلك الصباح، كانت أعدادهم تزداد باطراد مع انضمام مجموعات الميليشيا إليهم من القرى المجاورة. أرسل ديدهام أربع فرق. وفي لين، غادر الرجال من تلقاء أنفسهم للذهاب إلى لكسينغتون. وفي القرى الممتدة إلى الغرب، والتي لم تصلها الأخبار إلا في الصباح، كان المزارعون على عجلة من أمرهم للانضمام إلى المعركة في لكسينغتون بحيث تركوا فعلياً آلاتهم في الحقول. وفي العديد من القرى، توجه كل الرجال تقريباً إلى المعركة. لم يكن الرجال يملكون بذلات موحدة، ولذلك ارتدوا ثياباً عادية: معاطف لدرء برد الصباح الباكر، وقبعات كبيرة.

فيما توجه المستعمرون إلى لكسينغتون، كان البريطانيون يتوجهون إلى البلدة نفسها أيضاً. وعند حلول الفجر، استطاع الجنود الزاحفون رؤية رجال مسلحين يركضون عبر الحقول المحيطة، ويتفوقون على البريطانيين في سرعة الوصول إلى لكسينغتون. حين اقترب البريطانيون من وسط المدينة، استطاعوا سماع الطبول وهي تقرع في البعيد. وأخيراً، وصل البريطانيون إلى لكسنيغتون والتقى الطرفان وجهاً لوجه: مئات الجنود البريطانيين يواجهون أقل من مئة ميليشيا. في المواجهة

الأولى، تفوق البريطانيون على المستعمرين وقتلوا سبعة من رجال الميليشيا خلال إطلاق نار وجيز. لكن هذه كانت المعركة الأولى من ضمن معارك عديدة خلال اليوم. فحين انتقل البريطانيون إلى كونكورد للبحث فعلياً عن مخابئ الأسلحة، والذخيرة التي قيل لهم إنها موجودة هناك، تصادموا مع الميليشيا مجدداً، وأصيبوا هذه المرة بهزيمة كبيرة. كانت هذه بداية الثورة الأميركية، حرباً زهقت مئات الأرواح، واستنفدت كل الجيش الأميركي قبل أن تنتهي. وحين أعلن المستعمرون الأميركيون استقلالهم في السنة التالية، اعتبر ذلك نصراً للأمة كلها. لكن الأمر لم يبدأ بهذه الطريقة. فلقد بدأ في صباح يوم ربيعي بارد بوباءٍ شفوي انتقل من صبي صغير إلى كل نيو إنغلند، معتمداً على عدد صغير من الأشخاص المميزين فعلاً: بعض البائعين، ورجل يتمتع بعبقريةٍ خاصة تجمع بين صاحب المعرفة، والموصل.

الفصل الثالث: عامل الالتصاق

شارع سمسم، وتلميحات بلو، والفيروس التربوي

في أواخر الستينيات من القرن العشرين، نجحت منتجة تلفزيونية اسمها جوان غانز كوني في استهلال وباء. وكان هدفها الأولاد في عمر الثلاث، والأربع، والخمس سنوات. كان التلفزيون هو وسيلة العدوى، فيما الذي أرادت نشره كان معرفة القراءة والكتابة. استمر البرنامج ساعة كاملة لمدة خمسة أيام أسبوعياً، على أمل أنه إذا كانت تلك الساعة معدية كفاية، فيمكن أن تصبح نقطة تحول تثقيفية: إعطاء الأولاد المنتمين إلى عائلات فقيرة فرصة التطور حين يبدأون المدرسة الابتدائية، ونشر القيم المؤيدة للتعلم من المشاهدين إلى غير المشاهدين، ونقل العدوى إلى الأولاد وأهلهم، والعمل ببطء كبير لكي يبقى التأثير مستمراً بعد توقّف الأولاد عن مشاهدة البرنامج. ربما لم تستعمل كوني هذه المبادئ، ولم تصف أهدافها بهذه الطريقة تحديداً، إلا أن ما أرادت فعله أساساً هو توليد وباء تعلم، لمواجهة الأوبئة السائدة من الفقر والأمية. وأطلقت على فكرتها اسم "شارع سمسم".

على أيّ حال، كانت هذه فكرة جريئة. فالتلفزيون هو طريقة رائعة للوصول إلى الكثير من الأشخاص، بسهولة كبيرة وبطريقة زهيدة، فهو يسلّي ويبهر. لكنه تحديداً ليس وسيلة تثقيفية. يقول جيرالد ليسير، عالم نفس من جامعة هارفارد انضم إلى كوني في تأسيس "شارع سمسم"، إنه حين طلب منه الانضمام إلى المشروع في أواخر الستينيات، شكك في الأمر. يقول جيرالد "لطالما اهتممت في كيفية دمج طريقة التعليم مع ما تعرفه عن الولد، فتحاول العثور على نقاط القوة عند الولد، بحيث يمكنك التركيز عليها. وتحاول فهم نقاط الضعف عند الولد، بحيث يمكنك تفاديها. ثم تحاول وتعلم هذه الخصائص الفردية عند الولد. لكن التلفزيون لا يملك القدرة على فعل ذلك". فالتعليم الجيد تفاعلي، لأنه يشرك الولد بطريقة فردية، وهو يستخدم كل الحواس، ويستجيب للولد. لكن التلفزيون مجرد علبة ناطقة. وفي الاختبارات، تبيّن أن الأولاد الذين طلب منهم قراءة مقطع، ثم جرى اختبارهم سجلوا علامات أفضل من الأولاد الذين طلب منهم مشاهدة شريط فيديو حول الموضوع نفسه. يصف الخبراء التربويون التلفزيون بأنه "تورط قليل". فالتلفزيون كسلالة من الزكام الشائع التي تستطيع الانتقال مثل البرق بين الشعب، وتسبب فقط بعض العطاس، وتختفي خلال يوم واحد.

لكن كوني، وليسير، وشريكاً ثالثاً - هو لويد موريسيت من مؤسسة ماركل في نيويورك - قرروا التجربة على أيّ حال. وظفوا بعض أفضل العقول المبدعة في تلك الفترة، واستعاروا التقنيات من الإعلانات - التجارية - التلفزيونية لتعليم الأولاد الأرقام. كما استخدموا البرنامج المباشر الذي يبث صباح يوم السبت لتعليم الأبجدية، واستقدموا النجوم للغناء، والرقص، والتمثيل في برامج كوميدية تعلّم الأولاد فضائل التعاون، أو التعبير عن عواطفهم. طمح برنامج "شارع سمسم" إلى شيء أكثر، وجرّب طرقاً أكثر من أي برنامج آخر للأولاد، وكان الأمر المذهل أنه نجح فعلاً. ففي كل مرة كان يتم خلالها اختبار القيمة التربوية للبرنامج - علماً أن برنامج "شارع سمسم" خضع لتدقيق أكاديمي أكثر مما فعل أي برنامج تلفزيوني آخر في التاريخ - تبيّن أنه يزيد مهارات القراءة، والتعلم عند مشاهديه. كان هناك عدد قليل من المربين، وعلماء نفس الأولاد الذين لم يؤمنوا في أن البرنامج نجح في نشر رسالته المعدية إلى أبعد من المنازل التي تشاهد البرنامج بانتظام. لقد حقق مبتكرو برنامج "شارع سمسم" شيئاً مذهلاً، وتعتبر قصة نجاحهم مثلاً رائعاً عن القاعدة الثانية لقواعد نقطة التحول، أي عامل الالتصاق. لقد اكتشفوا أنه عند إجراء تعديلات بسيطة، وإنما أساسية في كيفية عرضٍ الأفكار للأولاد الصغار، يستطيعون تخطّي ضعف التلفزيون في كونه أداة للتعليم وجعل محتواه قابلاً للتذكر. لقد نجح برنامج "شارع سمسم" لأنه علّم كيفية جعل التلفزيون لاصقاً.

1

يقول قانون الأقلية، الذي تحدثت عنه في الفصل السابق، إن هناك عاملاً أساسياً في الأوبئة وهو طبيعة باعث الرسالة. فالحذاء، أو الإنذار، أو الالتهاب، أو الفيلم الجديد قد يصبح شديد العدوى، ويشتهر ببساطة بسبب ربطه بشخص من نوع معين. لكن في كل هذه الأمثلة، إفترضت أن الرسالة نفسها كانت شيئاً يمكن نقله. لقد استهل بول ريفير وباء شفوياً بعبارة "البريطانيون قادمون"، في حين أنه لو أخبر الناس – في ذلك الحين - بأنه خفض أسعار الأواني المعدنية في متجره، لما استطاع لفت انتباه كل سكان ماساتشوستس، رغم كل مواهبه الشخصية.

وبالطريقة نفسها، أبلغ روجر هورشو كل أصدقائه عن المطعم الذي أخذته ابنته إليه، فأنجز الخطوة الأولى في وباء شفوي. لكن يتضح جلياً أنه لكي ينتشر هذا الوباء، لا بد أن يكون المطعم نفسه مطعماً جيداً، يؤثر في الأشخاص الذين يأكلون فيه. ففي الأوبئة، إن باعث الرسالة مهم لأنه هو الذي يجعل الشيء ينتشر. لكن محتوى الرسالة مهم أيضاً. والنوعية المحددة اللازمة لكي تكون الرسالة ناجحة هي نوعية "التصاقها". هل الرسالة، أو الطعام، أو الفيلم، أو المنتج قابل للتذكر؟ هل يدخل جيداً في الذاكرة بحيث يمكنه إحداث تغيير ودفع شخص ما إلى العمل؟

يبدو الالتصاق كما لو أنه يجب أن يكون واضح المعالم. حين يريد معظمنا التأكد من أن ما نقوله سيحفر في الذاكرة، نستخدم أسلوب التأكيد عند كلامنا، فنتكلم بصوت عالٍ، ونكرر ما يجب أن نقوله مراراً وتكراراً. يعتمد رجال التسويق الطريقة نفسها، فثمة مبدأ أساسي في عالم الإعلانات وهو أنه لا بد من مشاهدة الإعلان ست مرات على الأقل قبل أن يتذكره أي كان. هذا درس مفيد لشركة كوكا كولا، أو شركة نايك التي تنفق مئات ملايين الدولارات على التسويق، وتستطيع إشباع كل وسائل الإعلام برسالتها. لكن هذه الطريقة ليست مفيدة أبداً لمجموعة من الأشخاص الذين يحاولون نشر وباء تعليمي عبر التلفزيون بميزانية صغيرة، وبرنامج مدته ساعة واحدة. هل توجد طرق أصغر، وأكثر دقة وسهولة لجعل الشيء يلتصق؟

فكر في مجال التسويق المباشر. تشتري شركة إعلاناً في مجلة، أو ترسل بريداً مباشراً مع قسيمة مرفقة تريد من القارئ أن يملأها ويعيدها إليهم بالبريد مع رأيه في منتجهم. إن الوصول إلى المستهلك بواسطة الرسالة ليس الجزء الصعب في التسويق المباشر. فالصعب هو جعل المستهلكين يتوقفون، ويقرأون الإعلان، ويتذكرونه، ومن ثم ينفّذون ما يطلبه. ولمعرفة الإعلانات التي تعطي أفضل نتيجة، يجري خبراء التسويق المباشر الكثير من الاختبارات، فقد يبتكرون عشرة أشكال مختلفة من الإعلان نفسه، ويوزعونها في الوقت نفسه في عشرة مدن مختلفة، ثم يقارنون معدلات الاستجابة لكل منها. يملك المعلنون التقليديون أفكاراً مسبقة عما يجعل الإعلان ينجح: المرح، الرسوم المثيرة، وتوقيع أحد المشاهير. في المقابل، يملك خبراء التسويق المباشر عدداً قليلاً من هذه الأفكار المسبقة، لأن عدد القسائم التي تعاد بالبريد، أو عدد الأشخاص الذين يتصلون على رقم معين استجابة لإعلان تلفزيوني يعطيهم مقياساً موضوعياً للفاعلية. في عالم الإعلانات، يكون خبراء التسويق المباشر التلامذة الحقيقيين للالتصاق، علماً أن بعض الاستنتاجات الآسرة لكيفية الوصول إلى الزبائن جاءت ثمرة أعمالهم.

فعلى سبيل المثال، في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، خاض خبير التسويق المباشر الأسطوري لستر وندرمان نزاعاً مع شركة ماك كان إريكسون في جادة ماديسون، بشأن حساب شركة أسطوانات كولومبيا. كانت شركة كولومبيا - كما هي الآن - إحدى أكبر شركات الطلب بالبريد في العالم، وكان وندرمان يتولى إعلانات الشركة منذ تأسيسها في الخمسينيات. إلا أن شركة كولومبيا قررت توظيف ماك كان لابتكار سلسلة من الإعلانات التجارية، لدعم المطبوعات الإعلانية للتسويق المباشر التي كان يعدّها وندرمان. لم تكن هذه الإعلانات التجارية تُبثّ في آخر الليل مع رقم

للاتصال المجاني، بل كانت إعلانات تلفزيونية قياسية تهدف ببساطة إلى زيادة الوعي. لا شك في أن وندرمان قد غضب، فقد كان مسؤولاً عن حساب كولومبيا طوال عشرين عاماً، ولم يحب أبداً فكرة خسارة ولو جزء بسيط من العمل لصالح منافس له. ولم يكن مقتنعاً أيضاً بأن إعلانات ماك كان سوف تجدي نفعاً لشركة كولومبيا. لحلّ المسألة، اقترح إجراء اختبار، وقال إنه يجدر بشركة كولومبيا بث المجموعة الكاملة للإعلانات التي أعدتها شركته في الإصدارات المحلية من مجلة التلفزيون، ومجلة باراد في ستة وعشرين سوقاً إعلامياً في الولايات المتحدة. وفي ثلاثة عشر سوقاً من هذه الأسواق، يمكن السماح لماك كان ببث إعلاناته التلفزيونية "الهادفة إلى زيادة الوعي" على الهواء. وفي ثلاثة عشر سوقاً آخر، يبث وندرمان مجموعته الخاصة من الإعلانات التلفزيونية. والإعلانات التجارية التي تحقق أعلى زيادة، استجابة للإعلانات المحلية في مجلة التلفزيون، ومجلة باراد تفوز بكامل حساب الإعلانات. وافقت شركة كولومبيا على ذلك، وبعد مرور شهر صنّفت النتائج. تبيّن أن الاستجابات في أسواق وندرمان وصلت لغاية 80 في المئة مقارنة مع 19.5 في المئة في أسواق ماك كان. ففاز وندرمان بالرهان.

الأساس في نجاح وندرمان كان شيئاً أسماه "صيد الكنز". ففي كل إعلان من مجلة التلفزيون ومجلة باراد، طلب من المدير الفني في شركته وضع مربع ذهبي صغير في زاوية قسيمة الطلب. ثم كتبت شركته سلسلة من الإعلانات التجارية التي تخبر "سرّ العلبة الذهبية". قيل للمشاهدين إنه إذا استطاعوا العثور على العلبة الذهبية في أعدادهم من مجلة التلفزيون ومجلة باراد، يمكنهم تدوين اسم أي شريط في لائحة كولومبيا، والحصول على ذلك الشريط مجاناً. قال وندرمان إن العلبة الذهبية كانت نوعاً من الحافز. لقد أعطت المشاهدين سبباً أكبر للبحث عن الإعلانات في مجلة التلفزيون ومجلة باراد، وأنشأت رابطاً بين رسالة كولومبيا التي شاهدها المشاهدون على التلفزيون، والرسالة التي قرأوها في المجلة. العلبة الذهبية، كما قال وندرمان، "جعلت القارئ/ المشاهد جزءاً من نظام إعلاني تفاعلي. لم يكن المشاهدون مجرد جمهور وإنما أصبحوا مشاركين. إنها مثل المشاركة في لعبة... كانت الفاعلية مذهلة. في العام 1977، لم يكن أي واحد من إعلانات شركة كولومبيا في المجلات مربحاً. لكن في العام 1978، ومع دعم العلبة الذهبية في التلفزيون، حققت كل مجلة عرضت الإعلان ربحاً، وهذه سابقة لا مثيل لها".

اللافت في هذه القصة هو أنه وفقاً للتوقعات العادية، كان ماك كان هو الذي سيفوز بالرهان. فقد بدت فكرة العلبة الذهبية فكرة تافهة فعلاً، وقد شككت فيها شركة كولومبيا كثيراً إلى درجة أن وندرمان احتاج إلى عدة سنوات لإقناعها بالسماح له بتجربتها. في غضون ذلك، كان ماك كان أحد المشاهير في جادة ماديسون، ويملك شركة مشهورة بإبداعها وتميزها. بالإضافة إلى ذلك، أمضى ماك كان وقتاً يساوي أربعة أضعاف الوقت الذي أمضاه وندرمان في الإعلام، واشترى شققاً فخمة لتكون مراكز للشركة، وكانت إعلانات وندرمان تُبثّ في ساعات الصباح المبكرة جداً. في الفصل الماضي، تحدثت عن كيفية ارتباط الأوبئة جزئياً، بعدد الأشخاص الذين تصل إليهم الرسالة، وكان ماك كان متقدماً وفق هذا المعيار. كان ماك كان ينجز كل الأشياء المهمة بطريقة صحيحة، إلا أنه لم يكن يملك تلك اللمسة النهائية الدقيقة، تلك العلبة الذهبية التي تجعل الرسالة تلتصق.

إذا نظرت عن كثب إلى أفكار، أو رسائل الأوبئة، يتضح لك غالباً أن العناصر التي تجعلها تلتصق تكون في الواقع صغيرة وتافهة ظاهرياً بقدر العلبة الذهبية التي ابتكرها وندرمان. فكّر مثلاً في اختبارات الخوف التي أجراها عالم النفس الاجتماعي هوارد ليفانتال في الستينيات من القرن العشرين. أراد ليفانتال معرفة ما إذا كان يستطيع إقناع مجموعة من طلاب السنة الأخيرة في جامعة يال بالخضوع للقاح الكزاز. قسّم الطلاب إلى عدة مجموعات، وأعطى الجميع كتيبات من سبع صفحات تشرح مخاطر الكزاز، وأهمية التلقيح، وفكرة أن الجامعة تقدم لقاحات الكزاز مجاناً في حرم المركز الصحي لكل الطلاب المهتمين. لم تكن كل الكتيبات متماثلة، فقد حصل بعض الطلاب على

إصدار "شديد الخوف"، الذي يصف الكزاز بعبارات مروعة ويحتوي على صور ملونة لولد أصيب بنوبة كزاز، بالإضافة لصور ضحايا آخرين وضعت لهم قساطل في المجرى البولي أو أنابيب في الأنف أو يعانون من جروح في القصبة الهوائية. وفي الإصدار "القليل الخوف"، كانت اللغة المستخدمة لوصف مخاطر الكزاز لطيفة وجرى حذف الصور. أراد ليفانتال معرفة التأثير الذي تتركه مختلف الكتيبات على مواقف الطلاب تجاه الكزاز واحتمال خضوعهم للقاح.

كان يسهل نسبياً التنبؤ بالنتائج. ولاحقاً عند توزيع مجموعة من الأسئلة على الطلاب، تبيّن أنهم يدركون جميعاً مخاطر الكزاز. لكن الذين حصلوا على الكتيب "الشديد الخوف"، كانوا أكثر اقتناعاً بمخاطر الكزاز، وأكثر اقتناعاً بأهمية اللقاحات، وكانوا أكثر ميلاً للقول إنهم ينوون الخضوع للقاح. لكن كل هذه الاختلافات تبددت حين راقب ليفانتال عدد الطلاب الذين خضعوا فعلاً للقاح. فبعد شهر من الاختبارات، لم يذهب أي من الطلاب - أو فقط 3 في المئة منهم - إلى المركز الصحي لتلقي لقاح. فلسبب ما، نسي الطلاب كل شيء تعلموه عن الكزاز، ولم تترجم الدروس التي تعلموها إلى أفعال، أي لم يلتصق الاختبار. لماذا؟

لو كنا لا نعرف عامل الالتصاق، لاستنتجنا ربما أن هناك مشكلة في طريقة الكتاب عند شرح المرض للطلاب. وقد نتساءل ما إذا كانت محاولة إخافتهم هي الاتجاه الصحيح الواجب اعتماده، وما إذا كان هناك وصمة عار تحيط بالكزاز منعت الطلاب من الاعتراف بأنهم مهددون بالخطر، أو أن الرعاية الطبية نفسها كانت مخجلة بالنسبة إلى الطلاب. على أيّ حال، إن استجابة 3 في المئة فقط من الطلاب توحي بأن هناك طريقاً طويلاً لبلوغ الهدف. لكن عامل الالتصاق يوحي بشيء مختلف تماماً، فهو يوحي بأن المشكلة لم تكن ربما في المفهوم الإجمالي للرسالة، وأن كل الحملة ربما كانت بحاجة إلى علبة ذهبية صغيرة. حين أعاد ليفنتال الاختبار، كان تغيير واحد بسيط كافياً لرفع معدل اللقاح إلى 28 في المئة. وذلك عندما أرفق بالكتيبات خريطة للحرم الجامعي، ووضع دائرة حول موقع المركز الصحي، وذكر الأوقات التي تتوفّر خلالها اللقاحات.

برزت نتيجتان لافتتان في هذه الدراسة. الأولى هي أن ال- 28 في المئة من الذين تلقوا اللقاحات توزعوا بالتساوي على مجموعتي الخوف الشديد، والخوف القليل. وظهر بوضوح أن كل الأمور المقنعة التي ذكرها كتيّب الخوف الشديد كانت غير مجدية. فلقد أدرك الطلاب، من دون أن يشاهدوا الصور المروّعة، مخاطر الكزاز وما يجدر بهم فعله. أما النتيجة الثانية اللافتة فهي أنهم كطلاب في السنة الأخيرة كان يجدر بهم أن يعرفوا أصلاً أين يقع المركز الصحي، ولا شك أنهم زاروه مرات عدة. لذا، يعتقد أن أياً من الطلاب لم يستعمل الخريطة. بمعنى آخر، ما كان لقاح الكزاز بحاجة إليه حتى ينتشر ليس مجموعة من المعلومات الجديدة أو الإضافية. بل كان فقط بحاجة إلى تغيير طفيف، وإنما مهم في طريقة العرض. احتاج الطلاب إلى معرفة كيفية إدخال الكزاز إلى حياتهم. فكانت إضافة الخريطة، وتوفير مواعيد اللقاحات كافية لتحويل الكتيّب من درس نظري في الخطر الطبي - درس لا يختلف عن الدروس الأكاديمية الأخرى التي تلقوها خلال رحلتهم الأكاديمية - إلى نصيحة طبية شخصية وعملية. وحين أصبحت النصيحة شخصية وعملية، بات من السهل تذكرها.

هناك مضاعفات كثيرة لتجارب الخوف التي أجراها ليفنتال، وعمل وندرمان لشركة أسطوانات كولومبيا، وذلك من ناحية كيفية استهلال الأوبئة الاجتماعية وجعلها تتفشى. لقد أصبحنا في مجتمعنا محاطين بالكثير من الأشخاص الذين يحاولون لفت انتباهنا. وفي العقد الماضي، تحول الوقت المخصص للإعلانات في - في الساعة النموذجية - شبكة التلفزيون من ست دقائق إلى تسع دقائق، وهو يستمر في الارتفاع كل سنة. وتقول شركة "ميديا ديناميكس" الموجودة في نيويورك إن متوسط الشخص الأميركي بات الآن معرضاً لنحو 254 رسالة تجارية مختلفة في اليوم، أي أعلى بنسبة 25 في المئة تقريباً مما كان في منتصف السبعينيات. هناك الآن الملايين من مواقع الوب في شبكة الإنترنت، كما هناك أنظمة الكابل التي تنقل أكثر من 50 قناة برامج مختلفة. كما أن لمحة

سريعة على قسم المجلات في أي مكتبة تخبرك بأن هناك آلاف المجلات التي تصدر كل أسبوع وكل شهر، وهي مليئة بالإعلانات والمعلومات. وفي عالم الإعلانات، يطلق على هذا التخم من المعلومات اسم مشكلة "التراكم"، وقد زاد التراكم من صعوبة التصاق أية رسالة. لقد دفعت شركة كوكا كولا 33 مليون دولار للحصول على حقوق رعاية الألعاب الأولمبية عام 1992، لكن رغم الحملة الإعلانية الكبيرة، أدرك فقط 12 في المئة من مشاهدي التلفزيون أن الكوكا كولا كانت الراعي الرسمي للألعاب الأولمبية، فيما ظنّ 5 في المئة من الأشخاص أن شركة البيبسي هي الراعي الحقيقي. ووفق دراسة أجرتها إحدى شركات الأبحاث الإعلانية، تبيّن أنه حين يكون هناك أربعة إعلانات مختلفة على الأقل، مدة كل منها 15 ثانية، خلال فاصل إعلاني مدّته دقيقتين ونصف الدقيقة، تتقلص فاعلية أي إعلان مدته 15 ثانية إلى الصفر تقريباً. لذا – وببساطة – لا نتذكّر معظم ما يقال لنا، أو نقرأه، أو نشاهده. لقد ولّد عصر المعلومات مشكلة في الالتصاق. لكن تجربتيّ ليفانتال، ووندرمان تشيران إلى أنه قد يكون هناك طرق بسيطة لتعزيز الالتصاق، وهندسته بطريقة نظامية في الرسالة. هذه حقيقة بالغة الأهمية بالنسبة إلى خبراء التسويق، والأساتذة، والمدراء. لكن وعلى الأرجح، لم يبذل أي واحد جهداً لتصوير احتمال هذا النوع من هندسة الالتصاق أكثر مما فعل التلفزيون التربوي للأولاد، ولا سيما مبتكري برنامج "شارع سمسم"، ولاحقاً برنامج "تلميحات بلو".

2

يشتهر "شارع سمسم" بالعباقرة المبدعين الذين انضموا إليه مثل جيم هنسون، وجو رابوسو، وفرانك أوز والذين عرفوا كيفية الوصول إلى الأولاد. كانوا هم الإجابة التلفزيونية على بياتريكس بوتر، أو ل. فرانك بوم، أو د. سوس. لكن من الخطأ اعتبار "شارع سمسم" بمثابة مشروع تم ابتكاره بلمح البصر. فالشيء الذي جعل البرنامج غير اعتيادي هو درجة كونه معاكساً تماماً لذلك، أي الدرجة التي كان فيها المنتج النهائي مهندساً عمداً وبعناية. كان برنامج "شارع سمسم" مرتكزاً حول فكرة واحدة أساسية: إذا استطعت لفت انتباه الأولاد، عندها يمكنك تعليمهم.

قد يبدو هذا بديهياً، لكنه في الواقع ليس كذلك. فالعديد من منتقدي التلفزيون - لغاية اليوم - يقولون إن الخطر في التلفزيون هو أنه يسبب الإدمان، بحيث يتسمّر الأولاد، وحتى الكبار عند مشاهدته. ووفقاً لهذه النظرية، تستطيع الخصائص الأساسية للتلفزيون - أي العنف، والأضواء الساطعة، والأصوات العالية والمضحكة، والتقطيعات التحريرية السريعة، وتكبير الصورة وتصغيرها، والأعمال المبالغ فيها، وكل الأشياء الأخرى التي نربطها بالتلفزيون التجاري - أن تلفت انتباهنا. بمعنى آخر، لسنا بحاجة إلى فهم ما ننظر إليه، أو استيعاب ما نراه لكي نستمر في المشاهدة. وهذا ما يقصده العديد من الأشخاص حين يقولون إن التلفزيون سلبي، فنحن نشاهده حين يحفزنا بضجيجه. ونبتعد عنه، أو نغيّر القناة، حين نشعر بالضجر.

إلا أن ما أدركه رواد باحثي التلفزيون خلال الستينيات والسبعينيات - ولا سيما دانيال أندرسون من جامعة ماساتشوستس - هو أن الأولاد الصغار لا يشاهدون التلفزيون أبداً بهذه الطريقة. تقول إليزابيت لورش، وهي عالمة نفسية من كلية أمهرست "الفكرة هي أن يجلس الأولاد، ويحدقوا في الشاشة، ويراقبوا. لكن حين بدأنا ننظر بتمعّن إلى ما يفعله الأولاد، وجدنا أن المشاهدات القصيرة كانت في الواقع أكثر شيوعاً. كان هناك الكثير من التنويع، فلم يكن الأولاد يجلسون ويحدقون، بل كانوا يوزعون انتباههم بين مجموعة من النشاطات المختلفة. ولم يتصرفوا بعشوائية، بل كانت هناك تأثيرات معروفة تجعلهم ينظرون إلى الشاشة، وهذه التأثيرات لم تكن تافهة، أو مقتصرة فقط على الضوء والصوت". فعلى سبيل المثال، أعادت لورش تحرير حلقة من برنامج "شارع سمسم" لأن بعض المشاهد الأساسية لبعض الاسكتشات كانت في غير مكانها. لو كان الأولاد مهتمين فقط في الضوء والصوت، فلن يشكل ذلك فرقاً بالنسبة إليهم. ففي النهاية، ظلّ البرنامج محتوياً على أغاني، ودمى، وألوان ساطعة وكل الأشياء التي تجعل برنامج "شارع سمسم" رائعاً. لكن حصل فرق

بالفعل، فالأولاد توقفوا عن المشاهدة لأنهم إذا لم يستطيعوا فهم ما ينظرون إليه، فلن يشاهدوا البرنامج.

في تجربة أخرى، عرضت لورش مع دانيال أندرسون حلقة من برنامج "شارع سمسم" أمام مجموعتين من الأولاد الذين يبلغون من العمر خمس سنوات. ولكن وضع أولاد المجموعة الثانية، في غرفة تحتوي على الكثير من الألعاب الجذّابة. ومثلما تتوقع، شاهد الأولاد الذين كانوا في الغرفة التي لا تحتوي على ألعاب البرنامج طوال 87 في المئة من الوقت، فيما شاهد الأولاد الذين كانوا في الغرفة المحتوية على الألعاب البرنامج طوال 47 في المئة فقط من الوقت، لأن انتباههم تحوّل بسبب الألعاب. لكن حين جرى اختبار الأولاد في المجموعتين لمعرفة مقدار ما تذكروه وفهموه من البرنامج، تبين أن العلامات هي نفسها تقريباً. وقد أذهلت هذه النتيجة الباحثين. وأدركا أن الأولاد أكثر تكلفاً في طريقة المشاهدة مما يظنان. كتب الباحثان "لقد استنتجنا، أن مجموعة الأولاد الذين كانوا في غرفة الألعاب كانوا يتصرفون بطريقة استراتيجية فيوزعون انتباههم بين اللعب، والمشاهدة بحيث كانوا يركزون على ما يعتبرونه الأجزاء الأكثر أهمية في البرنامج. وكانت هذه الاستراتيجية فعالة جداً بحيث استفاد الأولاد قدر الإمكان من الانتباه".

إذا جمعت هاتين الدراستين معاً - دراسة الألعاب ودراسة إعادة تحرير البرنامج - فسوف تتوصل إلى استنتاج أساسي بشأن الأولاد والتلفزيون. فالأولاد لا يشاهدون التلفزيون حين يشعرون بالنشاط، كما يصرفون انتباههم عنه حين يشعرون بالضجر. إنهم يشاهدون التلفزيون حين يفهمون ويصرفون انتباههم حين يرتبكون. يعتبر ذلك فرقاً أساسياً إذا كنت تعمل في صناعة التلفزيون التربوي. فهذا يعني أنك إذا أردت أن تعرف ما إذا كان الأولاد يتعلمون - وماذا يتعلمون - من برنامج تلفزيوني، ما عليك سوى ملاحظة ما يشاهدونه. وإذا كنت تريد أن تعرف ما الذي لا يتعلمه الأولاد، فما عليك سوى ملاحظة ما لا يشاهدونه. فالأولاد الصغار محنّكون جداً في سلوك المشاهدة بحيث يمكنك تحديد مدى التصاق برامج التلفزيون بمجرد المراقبة.

ترأس الأبحاث التي أجريت حول برنامج "شارع سمسم" في السنوات الأولى، عالم نفسي من أوريغون، اسمه إيد بالمر، كان متخصصاً في استعمال التلفزيون كأداة للتعليم. وحين جرى تأسيس ورشة عمل تلفزيون الأولاد في أواخر الستينيات، كان بالمر عضواً فيها. يقول بالمر بابتسامة "كنت الأكاديمي الوحيد الذي استطاعوا العثور عليه في مجال الأبحاث حول تلفزيون الأولاد". تولى بالمر مهمة اكتشاف ما إذا كان المنهج التربوي المتقن المعدّ لبرنامج "شارع سمسم" من قبل مستشاريه الأكاديميين يصل فعلياً إلى مشاهدي البرنامج. كانت هذه مهمة حاسمة. فهناك أشخاص في برنامج "شارع سمسم" يقولون إنه لولا إيد بالمر لما استمر البرنامج أكثر من موسم واحد.

كان ابتكار بالمر شيئاً أسماه "عامل صرف الانتباه". فقد كان يعرض حلقة من برنامج "شارع سمسم" على شاشة تلفزيون، ثم يعرض سلسلة من الشرائح المصورة على شاشة أخرى مجاورة للتلفزيون، على أن تظهر شريحة مصورة جديدة كل سبع ثوانٍ ونصف الثانية. قال بالمر "كنا نملك أكبر مجموعة منوّعة من الشرائح المصورة الممكن تصورها، كنا نملك صورة جسم يركض في الشارع وهو يفتح ذراعيه، وصورة لمبنى شاهق، وورقة نبات تطفو على الماء، وقوس قزح، وصورة ملتقطة عبر المجهر، ورسماً لإيشر. كل شيء يمكن أن يتحول إلى قصة. هذه هي الفكرة". يتم بعدها إدخال الأولاد إلى الغرفة، بمعدل ولدين كل مرة، ويُطلب منهم مشاهدة البرنامج التلفزيوني. في هذا الوقت، يجلس بالمر ومساعدوه في جانب الغرفة، مع ورقة وقلم رصاص، ويراقبون بهدوء متى يشاهد الأولاد برنامج "شارع سمسم"، ومتى يفقدون اهتمامهم وينظرون بدل ذلك إلى عرض الشرائح المصوّرة. وكلما تغيرت صورة الشريحة المصورة، كان بالمر ومساعدوه يسجلون معلومات جديدة بحيث توصلوا في نهاية العرض إلى جرد تفصيلي بكل ثانية تقريباً من أجزاء العرض، التي نجحت في لفت انتباه المشاهدين والأجزاء التي لم تنجح في ذلك. فكان عامل صرف

الانتباه هو آلة الالتصاق.

قال بالمر "كنا نأخذ ذلك الجدول الكبير، البالغ حجمه إنشين بثلاث إنشات، ونلصق عدداً من تلك الأوراق مع بعضها، كانت لدينا نقاط معطيات لكل سبع ثوانٍ ونصف الثانية، أي ما يقارب أربع مئة نقطة معطيات لبرنامج واحد، ووصلنا كل تلك النقاط مع بعضها بخط أحمر بحيث بدت الصورة الإجمالية كتقرير عن سوق البورصة في وال ستريت. فالخط قد يهبط عمودياً أو تدريجياً، فنتساءل أوه ما الذي يجري هنا. وفي أحيان أخرى، قد يصل إلى أعلى الجدول فنقول أوه هذا المقطع يلفت فعلاً انتباه الأولاد. ثم رتبنا معدلات عامل صرف الانتباه في نسب مئوية. ووصلنا أحياناً إلى 100 في المئة، علماً أن متوسط الانتباه في معظم العروض هو 85 إلى 90 في المئة. ويكون المنتجون سعداء إذا حصلوا على هذه النسبة. ولكن إذا حصلوا على 50 في المئة تقريباً، فإنهم يعودون مجدداً إلى جدول لفت الانتباه".

اختبر بالمر برامج أخرى خاصة بالأولاد، مثل الرسوم المتحركة "طوم وجيري"، أو "الكابتن كانغورو"، وقارن المقاطع التي لفتت الانتباه في هذه البرامج مع المقاطع التي لفتت الانتباه في برنامج "شارع سمسم". وصار ينقل كل المعلومات التي حصل عليها إلى منتجي البرنامج ومؤلفيه بحيث يستطيعون تعديل المضمون وفقاً لذلك. فمن الأفكار الخاطئة القياسية بشأن تلفزيون الأولاد مثلاً، أن الأولاد يحبون مشاهدة الحيوانات. يقول بالمر "يأتي المنتجون بهرّ، أو آكل نمل، أو ثعلب ماء ويعرضونه ويتركونه يثب مرحاً، لأنهم يظنون أن هذا لافت. لكن عامل صرف الانتباه كشف أن ذلك كان بمثابة قنبلة في كل مرة". تم بذل جهد كبير في شخصية من برنامج "شارع سمسم" اسمها رجل من الألفباء، متخصصة في التلاعبات اللفظية. أظهر بالمر أن الأولاد يكرهون هذه الشخصية، فكان فظاً. أظهر عامل صرف الانتباه أنه لا يجب أن يتعدّى أي مقطع في برنامج "شارع سمسم" الأربع دقائق، وربما يكون مثالياً إن امتدّ لثلاث دقائق فقط. هكذا، أجبر المنتجين على تبسيط الحوار، والتخلي عن بعض التقنيات التي اقتبسوها من تلفزيون الكبار. يقول بالمر متذكراً "تفاجأنا حين وجدنا أن جمهور الأولاد لا يحب دخول الكبار في نقاش مشاكس، كما لا يحبون تحدث شخصين أو ثلاثة أشخاص معاً دفعة واحدة. هذا هو الميل الطبيعي للمنتجين، الذين يظنون أن توليد الارتباك في أي مشهد يفترض أن يكون مثيراً. لكن تبين أن أولادنا يصرفون انتباههم عن مثل هذا الوضع. فبدل فهم الإشارة بأن شيئاً مثيراً يجري، فهم الأولاد الإشارة على أن شيئاً مربكاً يجري، وفقدوا الاهتمام.

"بعد الموسم الثالث أو الرابع، أستطيع القول إنه نادراً ما كان هناك مقطع نال أقل من نسبة 85 في المئة. بحيث أننا تقريباً لم نشاهد أية نسبة تراوح الخمسين أو الستين في المئة، وإذا فعلنا، نصلح الأمر. هل تعرف عبارات داروين بشأن صمود الأفضل؟ لدينا آلية للتعرف إلى الأفضل وتحديد ما يجب أن يصمد".

إلا أن الشيء الأكثر أهمية الذي اكتشفه بالمر بواسطة عامل صرف الانتباه جاء في البداية، قبل أن يُبث برنامج "شارع سمسم" على الهواء. يتذكر ليسير "كنا في صيف 1969، وكنا على مسافة شهر ونصف الشهر من موعد البث، قررنا إنتاج خمسة عروض كاملة - مدة كل منها ساعة كاملة - قبل البث على الهواء لنشاهد ما سنحصل عليه". أخذ بالمر العروض معه إلى فيلادلفيا لاختبارها، وعرضها خلال الأسبوع الثالث من شهر يوليو أمام مجموعات من الأولاد الصغار في ستين منزلاً مختلفاً في أرجاء المدينة. كانت هذه فترة صعبة. فقد كانت فيلادلفيا في خضمّ موجة حرّ شديد، مما جعل الأولاد الذين يفترض بهم مشاهدة العرض متململين وغير منتبهين. وفي الأسبوع نفسه أيضاً، حطّت المركبة أبولو 11 على القمر، وبدا أن بعض الأولاد يفضلون مشاهدة اللحظة التاريخية بدلاً من مشاهدة برنامج "شارع سمسم". والأسوأ من كل ذلك كان استنتاجات عامل صرف الانتباه الذي ابتكره بالمر. قال ليسير: "ما وجدناه، حطّمنا تقريباً".

المشكلة كانت أنه عندما تم ابتكار البرنامج أساساً، جرى اتخاذ قرار بفصل كل العناصر الوهمية

في العرض عن العناصر الحقيقية. وقد تم ذلك بناءٍ على إلحاح العديد من علماء نفس الأطفال الذين شعروا بأن مزج الخيال مع الواقع سيكون مضللاً للأولاد. هكذا، كانت الدمى المتحركة تظهر فقط مع دمى متحركة أخرى، فيما شملت المشاهد المصورة في شارع سمسم نفسه أولاداً وراشدين حقيقيين. لكن بالمر وجد في فيلادلفيا، أنه فور الانتقال إلى مشاهد الشارع، كان الأولاد يفقدون الاهتمام بالبرنامج. قال ليسير "كان يفترض بالشارع أن يكون هو الغراء، كنا نعود دوماً إلى الشارع. فقد كان ذلك يجمع مقاطع البرنامج. لكن المشاهد اقتصرت على كبار ينجزون أشياء، ويتحدثون، ولم يكن الأولاد مهتمين بذلك. لذا كنا نحصل على مستويات انتباه متدنية جداً، وكان الأولاد يتركون البرنامج. لكن ما إن تعود الدمى المتحركة، حتى يرتفع مستوى الانتباه مجدداً. لكننا لم نستطع تحمل فكرة خسارتهم على هذا النحو". يطلق ليسير على نتائج بالمر اسم "نقطة التحول في تاريخ "شارع سمسم". عرفنا أنه إذا استمرت مشاهد الشارع على هذا النحو، فسوف يموت البرنامج. كان كل شيء يحدث بسرعة. أجرينا الاختبار في الصيف، وكنا سنبث على الهواء في الخريف، لذا كان علينا إيجاد الحل".

قرر ليسير تحدي رأي مستشاريه العلميين. "قررنا كتابة رسالة إلى كل علماء النفس الآخرين لنقول لهم إننا نعرف رأيكم بشأن مزج الخيال مع الواقع، لكننا سنفعل ذلك في أية حال. لأننا إن لم نفعل فسوف نغرق". هكذا، عاد المنتجون وصوّروا مجدداً كل مشاهد الشارع. ابتكر هنسون وزملاؤه دمى تستطيع التحرك والتكلم مع الكبار في البرنامج، وتستطيع العيش معهم في الشارع. قال بالمر "هكذا، ولدت شخصية العصفور الكبير، وأوسكار النكد، والمتنفس بصوت عالٍ". ما نعتبره الآن أساس برنامج "شارع سمسم" - أي المزيج الجميل للوحوش القماشية والأشخاص الحقيقيين - جاء نتيجة رغبة كبيرة في الالتصاق.

إلا أن عامل صرف الانتباه، وعلى الرغم من كلٍ نقاط القوة فيه، فهو أداة فظة نسبياً. فهو يقول لك إن الولد يفهم ما يجري في الشاشة وينتبه نتيجةً لذلك. لكنه لا يقول لك ماذا يفهم الولد، أو تحديداً أكثر، لا يقول لك ما إذا كان الولد ينتبه إلى ما يفترض به الانتباه إليه.

فكر في المقطعين التاليين من برنامج شارع سمسم، المعروفين كليهما بتمارين المزج البصري - إنهما مقطعان يعلّمان الأولاد أن القراءة تقوم على دمج أصوات منفصلة. في المقطع الأول، تعرض "هاغ" - وهي دمية أنثى - كلمة **HUG** في وسط الشاشة. تقف وراء الحرف **H** وتلفظه بوضوح وعناية، ثم تنتقل إلى الحرف **U** وبعدها إلى الحرف **G**. تفعل ذلك مجدداً، وتتحرك من اليسار إلى اليمين، وهي تلفظ كل حرف على نحو منفصل قبل دمج الأصوات معاً للحصول على كلمة "هاغ" بالانكليزية، أي عناق. وحين تفعل ذلك، تدخل دمية هيري الوحش وتكرر الكلمة أيضاً. ينتهي المقطع فيما دمية هيري الوحش تعانق الدمية الأنثى المسرورة.

في مقطع آخر، اسمه "توليفة أوسكار"، يلعب أوسكار النكد، والدمية كرامي لعبة اسمها "الكلمات المتفككة"، حيث يتم جمع الكلمات ومن ثم فصلها. يبدأ أوسكار بلفظ الحرف **C** الذي يظهر في أسفل الزاوية اليسرى من الشاشة. يقول أوسكار لكرامي إن الحرف **C** يلفظ "كاه". ثم يظهر الحرفان **at** في أسفل الزاوية اليمنى من الشاشة وتلفظ الدمية كرامي الحرفين "آت". يكرر الاثنان اللفظين على التوالي - فيقول أوسكار "كاه" ويقول كرامي "آت" - على نحو أسرع فأسرع إلى أن يمتزج الصوتان معاً ونحصل على كلمة "كات" **cat** الانكليزية، أي هرّ. عند حصول ذلك، تتحرك الأحرف في أسفل الشاشة لتظهر كلمة **cat**. تكرر الدميتان كلمة **cat** بضع مرات متتالية، قبل أن تختفي الكلمة عن الشاشة مصحوبة بصوت تحطم. ثم تبدأ العملية نفسها مجدداً مع الكلمة

.bat

هذان المقطعان مسليان، ويلفتان انتباه الأولاد. لقد سجلا علامات مرتفعة جداً في اختبار عامل صرف الانتباه. لكن هل يعلّم هذان المقطعان فعلاً أسس القراءة؟ هذا هو السؤال الأصعب. للإجابة عليه، استدعى منتجو برنامج "شارع سمسم" في منتصف السبعينيات مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد، وعلى رأسهم عالمة نفسية اسمها باربارا فلاغ خبيرة في شيء اسمه التصوير الفوتوغرافي لحركة العين. ترتكز أبحاث حركة العين على فكرة أن العين البشرية قادرة على التركيز على مساحة صغيرة فقط في كل مرة، وهو ما يعرف بالامتداد الإدراكي. حين نقرأ، نستطيع استيعاب كلمة أساسية واحدة فقط إضافة إلى أربعة أحرف إلى اليسار، وخمسة عشر حرفاً آخر إلى اليمين في أي وقت من الأوقات. ننتقل من مقطع إلى آخر، متوقفين، ومركّزين على كل من هذه المقاطع الوقت الكافي لفهم كل حرف. والسبب الذي يجعلنا قادرين على التركيز بوضوح على هذا المقدار فقط من النص هو أن معظم أجهزة الإحساس في عينينا - أي أجهزة الاستقبال التي تعالج ما نراه - تجتمع في مساحة صغيرة من وسط الشبكية، في ما يعرف بالنقرة. لهذا السبب، نحرك عينينا حين نقرأ. لا نستطيع التقاط الكثير من المعلومات بشأن الشكل، أو اللون، أو هيكلية الكلمات إلا إذا ركزنا النقرة مباشرة عليها. حاول مثلاً إعادة قراءة هذه الفقرة بالتحديق مباشرة في وسط الصفحة. هذا مستحيل.

بمعنى آخر، إذا استطعت تعقب المكان الذي تتحرك فيه نقرة الشخص وعلى ماذا تركز، يمكنك معرفة ما تنظر إليه وأي نوع من المعلومات تتلقى فعلياً، وذلك بدقة كبيرة. فلا عجب إذاً أن يكون الأشخاص الذين يصنعون الإعلانات التلفزيونية مهووسين بتعقب العين. إذا أنتجت إعلاناً للشراب فيه عارضة أزياء جميلة، سيكون من المهم معرفة ما إذا كان الرجال الذين يبلغون 22 عاماً - بين مجموعة المشاهدين - يركزون فقط على العارضة، أو ينتقلون لاحقاً إلى علبة الشراب. ذهب برنامج "شارع سمسم" إلى هارفارد في العام 1975 للسبب نفسه، فحين شاهد الأولاد "توليفة أوسكار" أو "هاغ"، هل كانوا يشاهدون الكلمات ويتعلمونها أم أنهم كانوا يشاهدون الدمى فقط؟

أجري هذا الاختبار مع 21400 ولد في عمر الخامسة، تم إحضارهم إلى كلية التربية في هارفارد على مدى أسبوع برفقة أهلهم. جلس هؤلاء الأولاد، الواحد تلو الآخر، على كرسي قديم للحلاقة، فيه متكأ للرأس يبعد ثلاثة أقدام تقريباً عن شاشة تلفزيون ملونة عرضها 17 إنشاً. كما تم وضع شاشة مراقبة للعين ماركة Gulf & Western إلى يسار التلفزيون، وجرى ضبطها بعناية لتعقب حركات النقرة عند كل ولد. تبين لهم أن مقطع "هاغ" كان ناجحاً جداً. فقد كانت 76 في المئة من النقرات تركز على الحروف، والأفضل من ذلك أن 83 في المئة من الأولاد ركزوا نظرهم على الحروف في تعاقب من اليسار إلى اليمين؛ بمعنى آخر محاكين عملية القراءة الحقيقية. أما "توليفة أوسكار" فكانت كارثة حقيقية، فقد تبين أن 35 في المئة فقط من تركيز النقرات كان على الحروف، في حين أن نسبة الأولاد الذين قرأوا الأحرف من اليسار إلى اليمين بلغت صفر في المئة. ما هي المشكلة؟ أولاً، لم يكن وضع الأحرف في أسفل الشاشة صحيحاً لأنه، وكما أثبتت كل أبحاث حركة العين تقريباً، حين يتعلق الأمر بالتلفزيون، يميل الناس إلى تثبيت نظرهم على وسط الشاشة. إلا أن هذه المسألة كانت ثانوية فعلاً بالنسبة إلى حقيقة عدم مشاهدة الأولاد للأحرف لأنهم كانوا يشاهدون أوسكار. كانوا يشاهدون العارض وليس علبة الشراب. يقول فلاغ "أذكر توليفة أوسكار، كان أوسكار نشيطاً جداً، بحيث كان يحدث جلبة في الخلفية ولم تكن الكلمة قريبة منه أبداً. كان يحرك فمه كثيراً ويلوّح بيديه. حاملاً بهما أشياء تصرف الانتباه. هناك الكثير من الأشياء التي تصرف الانتباه. لم يركز الأولاد على الأحرف لأن أوسكار كان لافتاً جداً، وملتصقاً جداً. لكن الدرس لم يكن كذلك.

3

هذه هي وصية "شارع سمسم": إذا انتبهت جيداً إلى هيكلية المادة وبنيتها، يمكنك تعزيز

الالتصاق كثيراً. لكن هل يمكن جعل برنامج آخر أكثر التصاقاً من "شارع سمسم"؟ هذا ما حاول معرفته ثلاثة منتجي تلفزيون في شبكة نيكلوديون في مانهاتن في منتصف التسعينيات. إنه سؤال منطقي، ففي النهاية، برنامج "شارع سمسم" هو منتج يعود إلى فترة الستينيات وقد حصلت تبدلات أساسية في فهم كيفية عمل عقول الأولاد خلال العقود الثلاثة الفاصلة. في الواقع، إن أحد منتجي نيكلوديون، تود كيسلر، عمل في برنامج "شارع سمسم" ثم ترك البرنامج بسبب عدم رضاه، لأنه لم يحب الإيقاع السريع للبرنامج. "أحب برنامج شارع سمسم، لكن لطالما اعتقدت أن الأولاد لا يستطيعون الانتباه لفترة قصيرة، بل يستطيعون الجلوس بسهولة من دون أي حراك طوال نصف ساعة". لقد وجد كيسلر أن التلفزيون التقليدي للأولاد راكدٌ جداً. "بما أن الجمهور لا يُفضل الأمور اللفظية على الدوام، من المهم إخبار القصة بشكلٍ بصري. إن التلفزيون وسيط بصري وعليك استخدام ذلك لجعل البرنامج يعلق في الأذهان، ولتقويته. هناك الكثير من البرامج التلفزيونية الخاصة بالأولاد والقائمة على الكلام. يواجه الجمهور صعوبة في مجاراة ذلك". أما أنجيلا سانتوميرو، زميلة كيسلر، فقد ترعرت على برنامج "شارع سمسم"، ولها هواجس مماثلة. تقول سانتوميرو "أردنا التعلم من برنامج "شارع سمسم" ودفعه خطوة إلى الأمام، فالتلفزيون هو وسيط رائع للتثقيف. لكن الأشخاص لم يكتشفوا لغاية الآن إمكانية ذلك. إنهم يستعملونه بطريقة روتينية. أعتقد أننا نستطيع تغيير ذلك".

نتيجة لذلك، توصلوا إلى برنامج "تلميحات بلو". إنه برنامجٍ ممتد على نصف ساعة، وليس ساعة كاملة. لا يضم البرنامج مجموعة من الممثلين، وإنما ممثلاً واحداً هو ستيف، رجل ظريف في بداية العشرينيات يرتدي قميص الركبي وسروالاً عسكرياً، ويقدم البرنامج بنفسه. بدلاً من النسق المتنوع الشبيه بالمجلات، تعتمد كل حلقة قصة معينة، من مغامرات كلب من الرسوم المتحركة اسمه بلو. يملك هذا الكلب شكلاً مسطحاً ثنائي البعد، شبيه بنسخة الفيديو لكتاب مصور أكثر مما هو برنامج تلفزيوني. وتيرة البرنامج مدروسة، فالسيناريو مجزأ بفواصل طويلة، ولا يوجد فيه أي شيء من المرح أو البراعة الشائعة في برنامج "شارع سمسم". ومن الشخصيات المتحركة في البرنامج، هناك صندوق بريد اسمه صندوق البريد، وثمة شخصيتان إضافيتان هما الرفش والدلو، واسمهما الرفش والدلو. وبلو طبعاً، نجم البرنامج، اسمه بلو **Blue** لأن لونه أزرق. يصعب عليك، كمشاهد راشد، أن تشاهد البرنامج ولا تتساءل عن التحسن الذي أحدثه هذا البرنامج بالنسبة إلى "شارع سمسم". إلا أنه أحدث تحسناً فعلاً، فبعد أشهر من انطلاقته في بداية 1996، كان برنامج "تلميحات بلو" يهزم "شارع سمسم" في نسبة المشاهدة. سجّل برنامج "تلميحات بلو" في اختبار عامل صرف الانتباه، علامات أعلى من منافسه في لفت انتباه الأولاد. وأجرى جنينغس براينت، باحث تربوي في جامعة ألاباما، دراسة لـ 120 ولداً لمقارنة أداء المشاهدين المنتظمين لبرنامج "تلميحات بلو" مع مشاهدي البرامج التربوية الأخرى في سلسلة من الاختبارات الإدراكية.

يقول براينت "بعد ستة أشهر، بدأنا نلاحظ اختلافات كبيرة جداً، فوفق كل مقاييسنا للتفكير المرن وحل المشاكل، حققنا اختلافات كبيرة على الصعيد الإحصائي. ولو كان هناك ستون بنداً في الاختبار، لوجدت أن مشاهدي "تلميحات بلو" يتعرفون فعلاً إلى خمسين منها، فيما مجموعة المراقبة تتعرف فقط إلى خمسة وثلاثين. قد يكون برنامج "تلميحات بلو" أحد أفضل البرامج التلفزيونية على الإطلاق لناحية الالتصاق.

كيف يكون مثل هذا البرنامج غير الجذاب أكثر التصاقاً من "شارع سمسم"؟ الجواب هو أن "شارع سمسم"، رغم جودته، يملك عدداً من القيود الصغيرة، وإنما المهمة. فكر مثلاً في المشكلة الناجمة عن إصرار البرنامج على أنه ذكي. من البداية، كان برنامج "شارع سمسم" يهدف إلى نيل إعجاب الكبار والصغار. فالفكرة هي أن إحدى أبرز العقبات التي تعترض الأولاد - ولا سيما أولاد العائلات ذات الدخل المحدود - تتمثل في عدم تشجيع الأهل لهم، أو المشاركة في تعليمهم. أراد

مبتكرو برنامج "شارع سمسم" عرضاً تستطيع الأمهات مشاهدته مع أولادهن. لهذا السبب، يزخر البرنامج بالكثير من العناصر "الراشدة"، بالتلاعب اللفظي الدائم والإحالات الثقافية مثل مسرح مونستربيس ومسرحية "انتظار إيلمو" لساموبل بيكيت. (يقول المؤلف الرئيسي للبرنامج، لو بيرغر، إن السبب الذي دفعه إلى التقدم بطلب وظيفة في برنامج شارع سمسم، هو مشهد كيرمت الذي شاهده فيما كان يشاهد البرنامج مع ابنه عام 1979). "كانت تلك إحدى القصص الخرافية المجنونة، كانوا يبحثون عن أميرة تواجه محنة. فركض كيرمت إلى أميرته الدمية وقال لها - وهنا تحدث بيرغر بلكنه كيرمت تماماً - "عذراً، لكن هل أنت الأميرة التي تواجه محنة؟" فأجابته: "ما هذا الشكل؟ بذلة رجالية؟" أذكر أنني قلت حينها: "هذا رائع. يحب أن أعمل هناك".

المشكلة هي أن الأولاد الصغار لا يفهمون هذا النوع من النكات، ويمكن لغياب المرح - مثل اللعب المتعمد على كلمة "محنة" - أن يصرف انتباه المشاهد. ثمة مثل جيد على ذلك في حلقة من برنامج شارع سمسم كان اسمها روي وتم عرضها عشية عيد الميلاد عام 1997. بدأت الحلقة مع الطائر الكبير وهو يركض نحو ساعي البريد، الذي لم يظهر أبداً من قبل في شارع سمسم. يسلم ساعي البريد الطائر طرداً كبيراً، فيشعر الطائر الكبير فوراً بالارتباك: "إذا كانت هذه أول مرة تأتي فيها إلى هنا، فكيف عرفت أنني الطائر الكبير؟".

ساعي البريد: حسناً، عليك الاعتراف بأنه تسهل معرفة ذلك (وهو يشير إلى الطائر الكبير).

الطائر الكبير (وهو ينظر إلى نفسه): أوه، فهمت. الطرد هو للطائر الكبير، وأنا طائر كبير. أنسى ذلك أحياناً، أنا بالفعل ما يشير إليه اسمي. الطائر الكبير هو طائر كبير.

يصبح الطائر الكبير حزيناً، لأنه يدرك أن لكل شخص آخر اسماً - مثل أوسكار أو سنافي – في حين أنه يملك صفة فقط. يسأل ساعي البريد عن اسمه. فيجيبه: "إيموجين".

الطائر الكبير: يا إلهي، هذا اسم جميل. (وهو ينظر إلى الكاميرا بمكر) أتمنى لو أنني أملك اسماً حقيقياً كهذا، بدلاً من اسم يصف فقط ما أنا عليه، كما لو أنني تفاحة، أو كرسي، أو شيء ما".

هنا، يبدأ بحث الطائر الكبير عن اسم جديد. بمساعدة سنافي، يجوب كل شارع سمسم بحثاً عن اقتراحات – زاكل، داكل، باتش، بيل، عمر، لاري، سامي، إبنزر، جيم، نابوليون، لانسلوت، روكي - قبل أن يستقر على اسم روي. وحين بدأ الجميع بمناداته باسمه الجديد، أدرك الطائر الكبير أنه لا يحب هذا الاسم أبداً. فيقول "لا يبدو هذا الاسم ملائماً نوعاً ما، أظن أنني ارتكبت خطأ كبيراً". ثم يعود مجدداً إلى اسمه القديم. "حتى لو لم يكن اسم الطائر الكبير اسماً عادياً، فهو يبقى اسمي، وأحب الطريقة التي يناديني بها أصدقائي".

كانت هذه حلقة ممتازة، على الأقل ظاهرياً. المقدمة المنطقية لها علاقة بالمفاهيم، لكنها رائعة، لأنها تتعاطى بصراحة مع العاطفة، وعلى عكس برامج الأولاد الأخرى، تقول للأولاد إنه لا بأس بألا يكون الشخص سعيداً طوال الوقت. هذا ممتع.

يفترض أن تكون الحلقة ناجحة، أليس كذلك؟

خطأ. فقد تم اختبار حلقة "روي" من قبل فريق الأبحاث لبرنامج شارع سمسم، وتبين أن أعداد المشاهدين كانت مخيبة للأمل. فالمقطع الأول الذي اشتمل على سنافي، والطائر الكبير حقق نسبة مشاهدة عالية. فمثلما تتوقع، كان المشاهدون فضوليين، ثم بدأت الأمور تنهار. ففي القسم الثاني من مشاهد البرنامج، انخفض الانتباه إلى 80 في المئة، وفي القسم الثالث، انخفضت نسبة المشاهدة إلى 78 في المئة، وفي القسم الرابع انخفضت إلى 40 في المئة، ومن ثم 50 وبعدها 20 في المئة. بعد مشاهدة البرنامج، سئل الأولاد عما رأوه. تقول روزماري تروغليو، رئيسة الأبحاث في برنامج "شارع سمسم": "طرحنا أسئلة محددة جداً وكنا نبحث عن إجابات واضحة، عما كان يتحدث

البرنامج؟ عرف 60 في المئة الجواب. ما الذي أراد الطائر الكبير فعله؟ عرف 53 في المئة الجواب. ما كان الاسم الجديد للطائر الكبير؟ عرف 20 في المئة الجواب. ما كان شعور الطائر الكبير في النهاية؟ عرف 50 في المئة الجواب". في المقابل، سجلت برامج أخرى اختبرها فريق عمل "شارع سمسم" 90 في المئة من الإجابات الصحيحة على الأسئلة التي طرحت بعد بث البرامج. لم تنجح هذه الحلقة ببساطة في التأثير. لم تكن ملتصقة.

لماذا أخفق البرنامج؟ المشكلة أساساً هي في فكرة الحلقة؛ أي أن الطائر الكبير لا يريد أن يكون معروفاً باسم الطائر الكبير. إن هذا النوع من التلاعب بالكلام، لا يفهمه الأولاد الصغار. يفترض الأولاد الصغار خلال اكتسابهم اللغة، عدداً من الأمور في ما يتعلق بالكلمات ومعانيها، ولعل أهمها ما تسميه العالمة النفسية إيلين ماركمان مبدأ المقصورية المتبادل. باختصار، يعني ذلك أن الأولاد الصغار يواجهون صعوبة في التصديق بأن شيئاً واحداً يمكن أن يكون له اسمان مختلفان. وتقول ماركمان إن الافتراض الطبيعي لدى الأولاد هو أنه في حال إطلاق اسم ثانٍ على شيء أو شخص، فلا بد أن يشير إذاً هذا الاسم إلى خاصية أو ميزة ثانية في ذلك الشيء. يمكنك معرفة مدى فائدة هذا الافتراض بالنسبة إلى ولد يواجه مهمة تعيين كلمة لكل شيء في العالم. فالولد الذي يتعلم كلمة فيل يعرف، بثقة مطلقة، أن هذا شيء مختلف تماماً عن الكلب. فكل كلمة جديدة تجعل معرفة الولد للعالم أكثر دقة وتحديداً. في المقابل - لولا المقصورية المتبادلة - إذا ظن الولد أن الفيل يمكن أن يكون ببساطة تسمية أخرى للكلب، لكانت كل كلمة جديدة حينها تجعل العالم أكثر تعقيداً. كما أن المقصورية المتبادلة تساعد الولد على التفكير بوضوح. تقول ماركمان "إفترض أن ولداً يعرف أصلاً كلمة "تفاحة" وكلمة "أحمر"، يسمع شخصاً آخر يقول عن التفاحة إنها "دائرية". من خلال المقصورية المتبادلة، يستطيع الولد الاعتبار أن الشيء (التفاحة) ولونه (الأحمر) يعنيان "دائري" وقد يحاول تحليل الشيء لتسميته بميزة أخرى".

لكن هذا يعني أن الأولاد سيواجهون مشاكل مع الأشياء التي تملك اسمين، أو الأشياء التي تتغير أسماؤها. فعلى سبيل المثال، يواجه الولد صعوبة في الفكرة القائلة إن البلوط هو بلوط وشجرة. قد يفترض في هذه الحالة أن "الشجرة" هي كلمة تشير إلى مجموعة من البلوط.

يتضح إذاً أن فكرة عدم رغبة الطائر الكبير في الحفاظ على اسم الطائر الكبير، واستبداله بدلاً من ذلك باسم روي، ستربك حتماً الولد الصغير. كيف يمكن لشخص له اسم محدد أن يقرر الحصول على اسم آخر؟ يقول الطائر الكبير إن اسم الطائر الكبير هو مجرد صفة لنوع الحيوان الذي هو عليه، وهو يريد اسماً خاصاً. لا يريد أن يكون شجرة، بل يريد أن يكون بلوطاً. لكن أولاد الثلاث والأربع سنوات لا يفهمون أن الشجرة يمكن أن تكون أيضاً بلوطاً. وبما أنهم لا يفهمون ما يجري على الإطلاق، قد يظنون أن الطائر الكبير يحاول التحول إلى شيء آخر؛ إلى حيوان آخر أو مجموعة أخرى من الحيوانات. وسيتساءلون كيف يستطيع فعل ذلك؟

هذه مشكلة أكبر. شارع سمسم هو برنامج شبيه بالمجلة. تتألف الحلقة النموذجية فيه من أربعين مقطعاً منفصلاً على الأقل، لا يتعدى كل منها ثلاث دقائق تقريباً، وتضم مشاهد من الشارع مع الممثلين والدمى، ورسوماً متحركة، وأفلاماً قصيرة من خارج الاستوديو. وفي حلقات مثل "روي"، في أواخر التسعينيات، حاول مؤلفو البرنامج، للمرة الأولى، ربط بعض المقاطع ببعضها من خلال موضوع مشترك. لكن في معظم تاريخ البرنامج، كانت المقاطع مستقلة تماماً. والواقع أنه تم إعداد حلقات جديدة من "شارع سمسم" بمزج مشاهد جديدة مصورة في الشارع، مع مقاطع من الصور المتحركة، والأفلام القصيرة المأخوذة من أرشيف البرنامج.

ثمة سبب دفع معدّو البرنامج إلى إعداد حلقات "شارع سمسم" بهذه الطريقة، فلقد ظنوا أن الأولاد الصغار لا يملكون أمد الانتباه الكافي لاستيعاب شيء غير المقاطع القصيرة جداً والمركزة بإحكام. يقول لويد موريست، أحد مؤسسي البرنامج "نظرنا إلى أنماط المشاهدة عند الأولاد الصغار،

ووجدنا أنهم كانوا يشاهدون Laugh-In. كان لذلك تأثير كبير في الحلقات الأولى من "شارع سمسم". يبدو أن الأولاد أحبوه". كما تأثر مؤلفو برنامج "شارع سمسم" بقوة الإعلانات التجارية. لقد كانت حقبة الستينيات العصر الذهبي لجادة ماديسون، وبدا منطقياً جداً في ذلك الوقت أنه إذا استطاع إعلان تلفزيوني من 60 ثانية بيع حبوب الفطور إلى ولد في الرابعة، يمكنه إذاً أن يبيع الأبجدية لذلك الولد نفسه. بالفعل، يعزى جزء من إعجاب معدّي البرنامج بجيم هنسون والدمى المتحركة، إلى كون هنسون يدير شركة إعلانية ناجحة جداً خلال الستينيات. وقد تم ابتكار العديد من الدمى الأكثر شهرة لتستخدم في إعلانات تجارية: الطائر الكبير هو في الواقع شكل مختلف للتنين الذي ابتكره هنسون لإعلانات "لا شوي" التجارية. أما الوحش كوكي فكان بائع الرصيف في إعلان "فريتو لاي". وتم استعمال غروفر في الأفلام الترويجية لشركة آي بي إم. (كانت الإعلانات التجارية التي ابتكرها هنسون خلال الخمسينيات والستينيات ممتعة جداً، لكن مع خصائص كئيبة ومنفعلة غابت تماماً عن عمله في "شارع سمسم").

يقول سام غيبسون، أحد أول منتجي "شارع سمسم" "أظن أن الميزة الأكثر أهمية في الإعلان التجاري، هي أنه يتمحور حول شيء واحد فقط، فالأساس هو بيع فكرة. إن مفهوم تفكيك إنتاج برنامج "شارع سمسم" إلى وحدات صغيرة كفاية، بحيث تستطيع كل منها توجيه هدف تربوي واحد مثل حرف واحد من الألفباء، يدين بالكثير إلى تقنية الإعلانات التجارية".

لكن هل نظرية الإعلان التجاري للتعلم صحيحة؟ يقول دانيال أندرسون إن الأبحاث الجديدة تشير إلى أن الأولاد لا يحبون الإعلانات التجارية كثيراً مثلما نعتقد، لأن الإعلانات التجارية "لا تخبر قصصاً، فيما تحتل القصص مكانة مميزة ومهمة بالنسبة إلى الصغار". كانت الصيغة الأولية لبرنامج "شارع سمسم" غير قصصية: لقد كانت مجموعة من الفقرات غير المترابطة. يقول أندرسون "لم تكن الإعلانات وحدها التي أثرت في الحلقات الأولى من برنامج "شارع سمسم"، فقد كان هناك مفهوم نظري أيضاً في ذلك الوقت يستند جزئياً على بياجيه (عالم نفس متخصص في الأولاد) ويقول إن الولد الصغير الذي لم يذهب بعد إلى المدرسة، لا يستطيع تتبع قصة طويلة". لكن منذ أواخر الستينيات، انقلبت هذه الفكرة رأساً على عقب. ففي عمر الثلاث والأربع والخمس سنوات، قد لا يستطيع الأولاد تتبع القصص، والقصص الفرعية المعقدة. لكن الشكل الروائي، حسب علماء النفس الآن، أساسي حتماً بالنسبة إليهم. يقول جيروم برونر، عالم نفس من جامعة نيويورك "إنها الطريقة الوحيدة التي لديهم لتنظيم العالم، لتنظيم التجارب، فهم لا يستطيعون استيعاب نظريات تنظم الأشياء وفقاً للسبب والتأثير والعلاقات، ولذلك يحولون الأشياء إلى قصص، وعندما يحاولون فهم حياتهم، يستخدمون الشكل القصصي لتجربتهم كأساس للتفكير المستقبلي. وإذا لم يفهموا شيئاً في التركيبة الروائية، لا يتذكرونه جيداً ولا يبدو قابلاً للوصول إلى أولاد آخرين".

اشترك برونر، في بداية الثمانينيات، في مشروع مذهل – اسمه "قصصيون من المهد" - كان حاسماً في تغيير آراء العديد من خبراء الأولاد. تركز المشروع حول فتاة في الثانية من عمرها اسمها إميلي من نيوهافن، لاحظ أهلها - وهما أستاذان في الجامعة - أن ابنتهما كانت تتحدث مع نفسها قبل أن تخلد إلى النوم. شعر الأهل بالفضول، ووضعا مسجلة صغيرة في مهدها وسجلا، عدة ليالٍ أسبوعياً، على مدى خمسة عشر شهراً، المحادثات التي أجرياها مع إميلي حين كانا يضعانها في سريرها، والمحادثات التي أجرتها مع نفسها قبل خلودها إلى النوم. تم تحليل التسجيلات - التي بلغ عددها 122 إجمالاً - من قبل مجموعة من علماء اللغة، وعلماء النفس برئاسة كاثرين نيلسون من جامعة هارفارد. وجد هؤلاء أن محادثات إميلي مع نفسها كانت أكثر تطوراً من محادثاتها مع أهلها. لقد كانت أكثر تطوراً بشكل ملحوظ. وكتبت كارول فليشر فيلدمان، وهي عضو في فريق العلماء الذين التقوا لمناقشة محادثات إميلي:

في الإجمال، كان كلامها مع نفسها أكثر غنى وأكثر تعقيداً (من كلامها مع الراشدين) مما جعلنا

جميعاً - كطلاب لتطور اللغة - نتساءل ما إذا كانت صورة اكتساب اللغة المعروضة في الكتب لغاية اليوم لا تصور بشكل صحيح الأنماط الحقيقية للمعرفة اللغوية عند الولد الصغير. فحين تطفأ الأنوار ويغادر أهلها الغرفة، تكشف إميلي عن إجادة مذهلة لأشكال اللغة لم نلحظها أبداً في خطابها (اليومي).

كانت فيلدمان تشير إلى أشياء مثل مجموع المفردات والإعراب - والأكثر أهمية - تركيبة عبارات كلام إميلي مع نفسها. فقد كانت تؤلف القصص، والروايات التي تشرح وتنظم الأشياء التي حصلت معها. وفي بعض الأحيان، كانت هذه القصص ما يسميه علماء اللغة الحكايات المؤقتة. فقد كانت تؤلف قصة في محاولة لدمج الأحداث، والتصرفات، والمشاعر في تركيبة واحدة؛ وهي عملية تعتبر جزءاً أساسياً من النمو الفكري عند الولد. في ما يأتي قصة أخبرتها إميلي لنفسها في عمر 32 شهراً، سأذكرها بتفاصيلها للتشديد على مدى تكلف كلام الولد حين يكون لوحده:

غداً، حين نستيقظ من السرير، أولاً أنا وأبي وأمي، أنت، نتناول الفطور، نتناول الفطور مثلما نفعل عادة، ثم نذهب للعب وبعدها يأتي أبي بسرعة، ويصل كارل، ثم نلعب مع بعضنا قليلاً. بعد ذلك، حين ينزل كارل وإميلي إلى السيارة مع أحدهم، ونتوجه إلى دار الحضانة (بهمس)، ثم حين نصل إلى هناك، نخرج جميعاً من السيارة وندخل إلى الحضانة ويقبلنا البابا، ثم يذهب ثم يقول حسناً سنقول وداعاً، ثم يذهب إلى العمل ونلعب نحن في دار الحضانة. أليس هذا ممتعاً؟ لأنني أحياناً أذهب إلى دار الحضانة، لأنه يوم عمل في دار الحضانة. وفي بعض الأحيان، أبقى مع النانا طوال الأسبوع. وفي بعض الأحيان نلعب مع ماما وبابا. لكني عادة، أحياناً، أوه، أذهب إلى الحضانة. لكنني اليوم سأذهب إلى الحضانة في الصباح. في الصباح، بابا في الـ. حين نأكل الفطور مثلما نفعل عادة، ثم نذهب إلى... ثم نذهب إلى.... اللعب. وبعدها، يرن جرس الباب، وها هو كارل يأتي إلى هنا، ثم نذهب جميعاً مع كارل للعب، وبعدها....

إميلي تصف روتينها يوم الجمعة. لكن هذا ليس يوم جمعة اعتيادياً. إنه بالنسبة إليها يوم الجمعة المثالي، يوم الجمعة الافتراضي، حيث يحدث كل شيء تريده أن يحدث. هذا ما يسميه برونر، وجوان لوساريلو في تعليقهما حول الموضوع:

قدرة لافتة على صنع العالم... إنها تستخدم التشديد اللفظي، وإطالة الكلمات الأساسية، ونوعاً من "إعادة سن القوانين" لحقيقة نحن هناك في السينما (مع صديقها كارل الذي تصفه حرفياً فيما يدخل عبر الباب). وكأنها تريد التشديد على أنها تملك كل شيء "تحت السيطرة"، تخبر القصة بطريقة إيقاعية شبيهة بالأغنية نوعاً ما. وخلال مناجاة النفس، تعلّق بحرية على جمال المسار الذي تعتمده الأحداث ("أليس هذا ممتعاً").

يصعب النظر إلى هذا الدليل على الأهمية الروائية، وعدم التعجب من نجاح برنامج "شارع سمسم". إنه برنامج تحاشى ما تبيّن أنه الطريقة الأكثر أهمية للوصول إلى الأولاد الصغار. كما أنه خفّف إغراءه للأولاد بالنكات الموجهة فقط إلى الكبار. إلا أنه نجح في أية حال. هذه هي عبقرية "شارع سمسم"، إذ نجح من خلال براعة تأليفه، ودفء وجاذبية الدمى في تجاوز ما كان يمكن أن يكون عقبات أساسية. لكن يصبح من السهل فهم كيف يمكن إعداد برنامج للأولاد أكثر التصاقاً من برنامج "شارع سمسم". عليك جعله بسيطاً، من دون أي تلاعب بالكلام أو أي كوميديا تربك الأولاد. وتعلّم الأولاد كيف يفكرون بالطريقة نفسها التي يعلم فيها الأولاد أنفسهم كيف يفكرون؛ عن طريق القصة أو بواسطة القصة. هذا يؤلف بمعنى آخر برنامج "تلميحات بلو".

كل حلقة من حلقات "تلميحات بلو" معدّة بالطريقة نفسها. يعرض ستيف، مقدم البرنامج، أمام

الجمهور أحجية مرتبطة ببلو، كلب الرسوم المتحركة. في إحدى الحلقات، يتمثل التحدي في معرفة القصة المفضلة عند بلو. وفي حلقة أخرى، توجب معرفة الطعام المفضل عند بلو. لمساعدة الجمهور على حلّ الأحجية، يترك بلو وراءه سلسلة من التلميحات، وهي أشياء توشم بأحد مخالبه. وأثناء اكتشاف التلميحات، يلعب ستيف سلسلة من الألعاب - أحجيات مصغرة - مع الجمهور ترتبط كلها بموضوع الأحجية الإجمالية. إن الحلقة التي تناولت القصة المفضلة عند بلو مثلاً، تضمّنت إحدى الأحجيات الصغيرة جلوس ستيف وبلو مع الدببة الثلاثة التي اختلطت أطباق طعامها ببعضها، طلبت مساعدة الجمهور في معرفة صحن كل من الماما، والبابا، والدب الصغير. خلال الحلقة، ينتقل ستيف وبلو من مجموعة رسوم متحركة إلى أخرى، من غرفة الجلوس إلى الحديقة، ثم إلى أماكن مذهلة، ويقفزان عبر أبواب سحرية لأخذ المشاهدين في رحلة اكتشاف جديدة إلى أن يعود ستيف - في نهاية القصة - إلى غرفة الجلوس. هناك، في ذروة الموضوع في كل حلقة، يجلس ستيف على كرسي مريح للتفكير، ويعرف هذا الكرسي في عالم "تلميحات بلو" باسم كرسي التفكير. يراجع ستيف التلميحات الثلاثة التي قالها بلو ويحاول التوصل إلى جواب.

يتضح جلياً أن هذا تحول جذري عن "شارع سمسم". لكن رغم تجاهل ذلك الجزء من إرث "شارع سمسم"، عاد مؤلفو "تلميحات بلو" إلى اقتباس تلك الأجزاء من "شارع سمسم"، التي رأوا أنها ناجحة. والواقع أنهم اقتبسوا أكثر من فقرة واحدة. فقد أخذوا تلك العناصر اللاصقة وحاولوا جعلها أكثر التصاقاً. الفقرة الأولى تمثلت في أنه كلما اشترك المزيد من الأولاد في مشاهدة شيء ما - فكرياً وجسدياً - أصبح ذلك الشيء أكثر قابلية للتذكر، كما يصبح معناه أهم. قال دانيال أندرسون الذي عمل مع شبكة نيكيلوديون في تصميم برنامج "تلميحات بلو" "لاحظت أن تلك الفقرات من "شارع سمسم" أثارت الكثير من تفاعل الأولاد، حين كانت الفقرات تتطلب ذلك، وثمة أمر علق في بالي، وهو أنه حين وضع كرميت إصبعه على الشاشة ورسم حرفاً متحركاً، تشاهد الأولاد وهم يرفعون أصابعهم إلى الأعلى ويرسمون حرفاً معه. أو حين تطرح شخصية في "شارع سمسم" سؤالاً، تسمع الأولاد وهم يجيبون بصوت عالٍ. لكن برنامج "شارع سمسم" لم يستوعب أبداً تلك الفكرة ويتماشى معها. لقد عرف مؤلفوه أن الأولاد يفعلون ذلك أحياناً، لكنهم لم يحاولوا أبداً جعل البرنامج يتمحور حول تلك الفكرة. قدمت شبكة نيكيلوديون بعض البرامج الرائدة قبل برنامج "تلميحات بلو"، حيث طلب من الأولاد علناً المشاركة، وكانت هناك الكثير من الأدلة على أنهم فعلوا ذلك. هكذا، فإن وضع هذه الأفكار مع بعضها، أي اهتمام الأولاد في التفاعل فكرياً أثناء مشاهدة التلفزيون، وإتاحة الفرصة لهم للتحلي بنشاط سلوكي، أفضى إلى فلسفة "تلميحات بلو".

نتيجة لذلك، أمضى ستيف معظم وقته تقريباً على الشاشة، وهو يتحدث مباشرة إلى الكاميرا. وحين كان يطلب مساعدة الجمهور، كان يطلب فعلياً مساعدة الجمهور. وفي أغلب الأحيان، كانت تقترب الكاميرا من وجهه بحيث يصبح تقريباً، وكأنه داخل الغرفة مع جمهوره. وحين يطرح سؤالاً، يتوقف. لكن هذا التوقف ليس عادياً، بل إنه توقف الولد الصغير، الذي يمتد لوقت أطول بكثير من الوقت الذي ينتظره الشخص الراشد للحصول على جواب. وفي النهاية، يصرخ الجمهور غير المرئي في الاستوديو لقول الإجابة. مما يتيح للولد الموجود في المنزل فرصة إعطاء الجواب بنفسه. في بعض الأحيان، كان ستيف يؤدي دور المغفل، الذي لا يستطيع العثور على تلميح معين قد يكون بديهياً بالنسبة إلى الجمهور في المنزل، وينظر متوسلاً إلى الكاميرا. الفكرة هي نفسها: جعل الأولاد المشاهدين يشاركون بالكلام، ويصبحون منخرطين بفاعلية في البرنامج. إذا شاهدت برنامج "تلميحات بلو" مع مجموعة من الأولاد، سوف يتضح لك جلياً نجاح هذه الاستراتيجية. فالأمر يبدو كما لو أن هناك مجموعة من المؤيدين المتحمسين في لعبة بايسبول.

الشيء الثاني هو أن "تلميحات بلو" أخذ من "شارع سمسم" فكرة التكرار. لقد أثار هذا الأمر دهشة الرواد في عالم تلفزيون الأولاد. ففي الحلقات الخمس الأولى التي أخذها بالمر وليسير معهما

إلى فيلادلفيا عام 1969، كان هناك مقطع من دقيقة واحدة تستخدم فيه واندا الساحرة الصوت "و" مراراً وتكراراً: واندا الوطواطة ودعت واشنطن..... يقول ليسير "لم نعرف كم نستطيع تكرار العناصر، كررنا الأمر ثلاث مرات يوم الاثنين، وثلاث مرات يوم الثلاثاء، وثلاث مرات يوم الأربعاء، وأهملنا المسألة يوم الخميس، وعرضناه مرة واحدة يوم الجمعة. كان بعض الأولاد يقولون قرابة انتهاء حلقة يوم الأربعاء: ليس واندا الوطواطة مجدداً. وحين كانت تعود واندا الوطواطة يوم الجمعة، كان الأولاد يقفزون ويصفقون. وصل الأولاد إلى مرحلة تشبّع، لكن الحنين تغلب عليهم".

بعد فترة غير طويلة (وعن طريق الصدفة)، عرف مؤلفو "شارع سمسم" لماذا يحب الأولاد التكرار كثيراً. تناول المقطع هذه المرة الممثل جايمس إيرل جونز وهو يقول الألفباء. كان جونز يتوقف طويلاً بين الأحرف، لأن الفكرة هي إدخال عناصر أخرى بين الأحرف. لكن، ومثلما تتصور، ولّد جونز صورة قوية جداً، بحيث ترك منتجو "شارع سمسم" الفيلم كما هو، وكرروه مراراً وتكراراً على مدى سنوات: الحرف أ أو ب، إلخ يظهر على الشاشة، ثم تكون هناك وقفة طويلة ويلفظ بعدها جونز الاسم ويختفي الحرف. يقول سام جيبسون "لاحظنا أنه في المرة الأولى، يصرخ الأولاد اسم الحرف بعدما يفعل جونز ذلك، لكن بعد تكرار الأمر مرتين، يستجيب الأولاد لشكل الحرف قبل أن يفعل جونز، وذلك خلال الوقفة الطويلة. ثم، وبعد الكثير من التكرار، يستبق الأولاد الحرف قبل ظهوره على الشاشة. إنهم يسلسلون تفكيرهم. لقد تعلموا أولاً اسم الحرف، ثم تعلموا ربط الحرف مع شكله، ثم تعلموا تسلسل الأحرف". يظن الشخص الراشد أن التكرار المستمر مضجر، لأنه يستلزم عيش التجربة نفسها مراراً وتكراراً. لكن بالنسبة إلى الأولاد الصغار، ليس التكرار مضجراً لأنهم كلما شاهدوا شيئاً، يختبرونه بطريقة مختلفة تماماً. وفي عالم تلفزيون الأولاد، أطلق على فكرة التعلم عبر التكرار اسم تأثير جايمس إيرل جونز.

إن برنامج "تلميحات بلو" هو برنامج يتمحور حول تأثير جايمس إيرل جونز. فبدلاً من عرض حلقات جديدة الواحدة تلو الأخرى، ومن ثم عرضها كحلقات مكررة في نهاية المواسم - كما هي الحال في كل البرامج التلفزيونية الأخرى - عرضت شبكة نيكيلوديون الحلقة نفسها من "تلميحات بلو" خمسة أيام متتالية، من الاثنين إلى الجمعة، قبل الانتقال إلى الحلقة التالية. ومثلما تتصور، لم تستوعب شبكة نيكيلوديون هذه الفكرة بسهولة، وتوجب على سانتوميرو، وأندرسون إقناع المسؤولين فيها. (وقد ساعد أيضاً عدم امتلاك شبكة نيكيلوديون المال الكافي لإنتاج موسم كامل من حلقات "تلميحات بلو"). يقول أندرسون: "كنت أملك برنامج الطيار في منزلي، وحين بلغت ابنتي عمر الثلاث سنوات ونصف السنة، راحت تشاهد البرنامج مراراً وتكراراً". راقبتها، فلاحظت أنها شاهدته أربع عشرة مرة من دون أن تفقد أي شيء من حماسها". حين كان الطيار يؤخذ إلى الميدان للاختبار، كان الشيء نفسه يحدث دوماً. عرضوا البرنامج خمسة أيام متتالية أمام مجموعة كبيرة من الأولاد الصغار، وقد ازداد الاهتمام والفهم فعلياً خلال الأسبوع، باستثناء الأولاد الأكبر سناً، الذين يبلغون خمسة أعوام، إذ انخفض اهتمامهم إلى أدنى حد. وكما هي الحال مع الأولاد الذين شاهدوا برنامج جايمس إيرل جونز، استجاب الأولاد للبرنامج بطريقة مختلفة في كل مرة شاهدوه فيها، إذ أصبحوا أكثر تحفزاً، وأجابوا على أسئلة ستيف في وقت أقل في كل مرة. يقول أندرسون "إذا فكرت في عالم الولد الصغير، تجد أنه محاط بأشياء لا يفهمها، أشياء غريبة بالنسبة إليه. هكذا، فإن القوة المحركة بالنسبة إلى الولد الصغير ليست البحث عن الغرابة، كما هي الحال مع الأولاد الأكبر سناً، وإنما البحث عن الفهم والقابلية بالتنبؤ، بالنسبة إلى الأولاد الصغار، إن التكرار مهم فعلاً. إنهم يطالبون به. حين يشاهدون برنامجاً معيناً مراراً وتكراراً، لا يفهمونه فقط بصورة أفضل - وهذا شكل من القوة - وإنما أيضاً يتنبأون بما سيجري لاحقاً. أظن أنهم يشعرون فعلاً بالتوكيد والقيمة الذاتية. ويضاعف برنامج "تلميحات بلو" هذا الشعور لأن الأولاد يشعرون وكأنهم يشاركون في شيء ما. إنهم يشعرون وكأنهم يساعدون ستيف".

لكن لا شك في أن الأولاد لا يحبون التكرار دوماً. فما يشاهدونه يجب أن يكون معقداً كفاية للسماح بمستويات أعمق وأعمق من الفهم خلال التكرار. في الوقت نفسه، لا يمكن للبرنامج أن يكون معقداً جداً في المرة الأولى، بحيث يربك الأولاد ويصرف انتباههم. للحصول على هذا التوازن، أجرى برنامج "تلميحات بلو" الكثير من الأبحاث مثلما فعل برنامج "شارع سمسم"، وإنما على مستوى أكبر. ففيما كان برنامج "شارع سمسم" يختبر الحلقة مرة واحدة فقط - وبعد انتهائها - كان برنامج "تلميحات بلو" يختبر الحلقة ثلاث مرات قبل عرضها على الهواء. وفيما كان برنامج "شارع سمسم" يختبر فقط ثلث حلقاته، كان برنامج "تلميحات بلو" يختبر كل حلقاته.

رافقت فريق أبحاث "تلميحات بلو" في إحدى جولاتهم الأسبوعية للتحدث مع الأولاد الصغار. وكانت على رأس الفريق أليس ويلدر، مديرة أبحاث البرنامج، وهي امرأة حيوية، شعرها أسود أنهت للتو شهادة الدكتوراه في التربية من جامعة كولومبيا. رافقتها في الجولة امرأتان في بداية العشرينيات - هما أليسون جيلمان وأليسون شيرمان. في الصباح الذي انضممت فيه إليهنّ، كُنّ يختبرن سيناريو مقترحاً في دار للحضانة في غرينويتش فيلاج.

كان السيناريو قيد الاختبار، ويتناول سلوك الحيوان. كان مبدئياً سنياريو أولياً، تم عرضه في كتاب مصوّر بالكاد يتطابق مع الطريقة التي ستعرض فيها الحلقة الفعلية على التلفزيون. أدت واحدة من النساء دور ستيف، ومشت مع الأولاد في السيناريو، منتبهة جيداً إلى كل الأسئلة التي أجابوا عليها بطريقة صحيحة، وتلك التي بدت أنها تربكهم. ففي مرحلة ما مثلاً، جلست شيرمان مع ولد في الخامسة من عمره اسمه والكر شعره ناعم وفاتح جداً، وفتاة في الرابعة والنصف اسمها آنا، ترتدي قميصاً مطبعاً بالمربعات الأرجوانية والبيضاء. بدأت تقرأ السيناريو. كان بلو يملك حيواناً مفضلاً. هل سيساعدوننا في معرفة ما هو؟ كان الولدان يراقبانها عن كثب. بدأت تقول بعض الأحجيات الفرعية، الواحدة تلو الأخرى. عرضت لهما صورة آكل نمل.

سألت "ماذا يأكل آكل النمل؟".

قال والكر "النمل".

قلبت شيرمان الصفحة لتعرض صورة فيل، ثم أشارت إلى خرطومه.

"ما هذا؟".

قال والكر: "خرطوم".

أشارت إلى الأنياب. "هل تعرفون ما هي هذه الأشياء البيضاء؟".

نظر والكر مجدداً وقال: "منخران".

أظهرت لهم صورة دب، ثم جاء أول تلميح للكلب بلو، وهو عبارة عن بقعة سوداء وبيضاء رسمها أحد مخالب بلو.

قالت آنا "هذا أسود وأبيض".

نظرت شيرمان إلى الولدين. "ما هو الحيوان الذي يريد بلو التعرف إليه؟". توقفت. بدا والكر وآنا مذهولين. وأخيراً، كسر والكر الصمت. "علينا الانتقال إلى التلميح التالي".

الجولة الثانية من الأحجيات كانت أصعب قليلاً. كانت هناك صورة لعصفور. سئل الولدان عما يقوم به العصفور - وكانت الإجابة الغناء - ولماذا يفعل هذا. تحدث الولدان عن حيوانات القندس، والديدان، ثم جاء التلميح الثاني للكلب بلو؛ جبل جليدي. بقي والكر وآنا مذهولين. انتقلا بعدها إلى الجولة الثالثة، وكانت مناقشة طويلة عن السمك. عرضت لهما شيرمان صورة سمكة صغيرة

مستلقية مموهة في قعر البحر وهي تراقب بحذر سمكة كبيرة.

سألت شيرمان "لماذا تختبئ السمكة؟".

والكر: "بسبب السمكة العملاقة".

آنا: "لأنها ستأكلها".

وصلا إلى التلميح الثالث. كان عبارة عن قطعة كرتون على شكل مخالب بلو. أخذت شيرمان قطعة الكرتون وحركتها في اتجاه والكر وآنا، وهي تلوح بها.

سألتهما "ماذا يفعل هذا؟".

قطّب والكر وجهه للتركيز، وقال "إنه مثل الإنسان".

سألت شيرمان "هل يتلوّى مثل الإنسان".

قالت آنا "إنه يتهادى".

كررت شيرمان التلميحات وفق ترتيبها: أسود وأبيض، جليد، تهادٍ.

ثم كانت هناك وقفة. فجأة، أشرق وجه والكر، وصرخ فرحاً بسبب اكتشافه "إنه بطريق. البطريق أسود وأبيض، وهو يعيش على الجليد ويتهادى في مشيته".

ينجح برنامج "تلميحات بلو" كقصة للاكتشاف، فقط إذا تم وضع التلميحات وفق الترتيب الصحيح. يجب أن يبدأ البرنامج سهلاً - لمنح المشاهدين الثقة - ثم يصبح أصعب فأصعب تدريجياً، لفرض التحدي على الأولاد أكثر فأكثر، ودفعهم إلى السرد القصصي. المجموعة الأولى من الأحجيات التي تناولت آكل النمل والفيل، كانت أسهل من المجموعة الثانية التي تناولت حيوان القندس والديدان، وهي بدورها أسهل من المجموعة النهائية التي تناولت السمك. إن تقسيم البرنامج إلى طبقات هو الذي يجعل الولد قادراً على مشاهدة الحلقة أربع وخمس مرات. ففي كل مرة جديدة يشاهد فيها الأولاد الحلقة، يبرعون في المعلومات أكثر فأكثر، ويتعمقون بشكل صحيح في البرنامج إلى أن يستطيعوا أخيراً استباق كل جواب.

بعد هذا الاختبار في الصباح، باشر فريق عمل "تلميحات بلو" تحليل نتائج الأحجيات. تبين أن ثلاثة عشر ولداً من أصل 26 أجابوا بطريقة صحيحة على أن آكل النمل يأكل النمل، وليس هذا معدل إجابة جيد بالنسبة إلى التلميح الأول. قالت ويلدر "نحب أن نبدأ بقوة". تابع فريق البحث تحليل الأوراق، وأدت نتائج الأحجية المتعلقة بالقندس إلى رسم تقطيب على وجه ويلدر. فعند عرض صورة القندس، لم يفلح الأولاد في الإجابة على السؤال الأول - ماذا يفعل القندس؟ - وإنما أجابوا بصورة جيدة على السؤال الثاني (19 من أصل 26)، لماذا يفعل ذلك؟ قالت ويلدر "جرى تبديل المقاطع". أرادت السؤال الأسهل أولاً. وبالانتقال إلى أسئلة السمك: لماذا تختبئ السمكة الصغيرة من السمكة الكبيرة؟ نظرت شيرمان من أعلى أوراقها. "لدي إجابة رائعة. لا تريد السمكة الصغيرة إخافة السمكة الكبيرة، ولهذا السبب، كانت تختبئ". فضحك جميع الأولاد.

وأخيراً، جاء السؤال الأكثر أهمية. هل كان تسلسل تلميحات بلو صحيحاً؟ عرضت ويلدر وجيلمان التلميحات وفق الترتيب الذي حدده السيناريو: جليد، تهادٍ، ومن ثم أسود وأبيض. عرف أربعة أولاد من أصل 17 أن الجواب هو البطريق بعد التلميح الأول، فيما عرف 6 أولاد إضافيون الجواب الصحيح بعد التلميح الثاني، وأربعة أولاد بعد التلميح الثالث والأخير. التفتت حينها ويلدر إلى شيرمان التي أعطت تلميحاتها بترتيب مختلف: أسود وأبيض، جليد، تهادٍ.

قالت "لم أحصل على أية إجابة صحيحة من الأولاد التسعة بعد التلميح الأول، وبعد تلميح الجليد،

حصلت على جواب واحد من تسعة، وبعد التلميح الثالث على 6 أجوبة من تسعة".

أجابت ويلدر "هل كان مشي التهادي هو التلميح الحاسم؟ يبدو ذلك. لكن أثناء ذلك، هل كان الأولاد يحزرون أجوبة مختلفة؟".

قالت شيرمان "أوه نعم، فبعد التلميح الأول، تلقيت تخمينات عن الكلاب، والأبقار، ودببة الباندا، والنمور. وبعد تلميح الجليد، سمعت أجوبة مثل الدببة القطبية، والكوجر".

أومأت ويلدر برأسها. أدى تسلسل التلميحات مع شيرمان إلى جعل الأولاد يفكرون بأوسع نطاق ممكن في بداية العرض، وإنما حافظوا على تشويق البطريق حتى النهاية. أما تسلسل التلميحات الذي امتلكوه - وهو التسلسل الذي بدا الأفضل أثناء كتابة السيناريو - فقد أعطى الجواب في وقت مبكر جداً. انطوى تسلسل التلميحات مع شيرمان على التشويق. لكن التسلسل الأصلي لم يكن كذلك. لقد أمضت هذه النساء صباحاً واحداً مع مجموعة من الأولاد، وتوصلن إلى ما أردنه أساساً. كان هذا تغييراً صغيراً. لكن التغيير الصغير هو كل ما يلزم في أغلب الأحيان.

ثمة شيء معاكس تماماً للبديهة في تعريف الالتصاق الذي يتضح من كل هذه الأمثلة. بقي وندرمان بعيداً عن الشقق الفخمة لجعلها مقراً لشركة إعلاناته التجارية واعتمد الوقت الإضافي الذي يناقض كل مبادئ الإعلانات. لقد تحاشى الرسائل "المبدعة" اللاصقة مقابل العثور على الكنز في "العلبة الذهبية". ووجد ليفنتال أن الأسلوب القاسي - أي محاولة إخافة الطلاب لتلقي حقنة الكزاز - لم ينجح، وما نجح فعلاً كان إعطاؤهم خريطة لم توجّههم إلى عيادة يعرفون أصلاً أنها موجودة. أما "تلميحات بلو" فتخلص من كل الذكاء والفرادة اللذين جعلا "شارع سمسم" البرنامج التلفزيوني الأكثر شعبية في جيله، وقدم عرضاً بطيئاً، وكرر كل حلقة خمسة أيام متتالية.

نريد جميعاً أن نصدق أن الأساس للتأثير في شخص ما يكمن في نوعية الأفكار التي نقدمها. لكن في أي من هذه الحالات، لم يعدل أي شخص محتوى ما كان يقوله بشكل جوهري. لقد حولوا بدلاً من ذلك الرسالة من خلال تغيير طريقة عرض أفكارهم، بوضع الدمية خلف أحرف G- U- H، بمزج الطائر الكبير مع الراشدين، بتكرار الحلقات والمشاهد أكثر من مرة، بالطلب من ستيف أن يتوقف لوقت أطول قليلاً من المعتاد قبل أن يطرح سؤاله، بوضع علبة ذهبية صغيرة في زاوية الإعلان. بمعنى آخر، إن الخط الفاصل بين العدائية والقبول، بين الوباء الذي يتفشى وذلك الذي لا يتفشى، هو أحياناً أقل أهمية مما يبدو. لم يتخلص مؤلفو برنامج "شارع سمسم" من كل برنامجهم بعد كارثة فيلادلفيا. لقد أضافوا فقط الطائر الكبير، الذي أحدث كل الفرق في العالم. ولم يضاعف هوارد ليفنتال جهوده لإرهاب طلابه بشأن ضرورة تلقي حقنة الكزاز. لقد أظهر لهم ببساطة خريطة مع جدول بالمواعيد. يقول قانون الأقلية إن هناك أشخاصاً استثنائيين يستطيعون استهلال أوبئة. كل ما عليك فعله هو العثور عليهم. ودرس الالتصاق هو نفسه. هناك طريقة بسيطة لتوضيب المعلومات يمكن أن تجعلها - في الظروف الصحيحة - لا تقاوم. كل ما عليك فعله هو العثور عليها.

الفصل الرابع: قوة السياق (القسم الأول)

بيرني جيتز، وارتفاع الجريمة وهبوطها في مدينة نيويورك

في 22 ديسمبر 1984، يوم السبت الذي سبق عيد الميلاد، ترك برنارد جيتز شقته في غرينويتش فيلاج في مانهاتن، وتوجه إلى محطة قطارات الأنفاق في الشارع 14، والجادة السابعة. كان رجلاً نحيلاً في أواخر الثلاثينيات، ذا شعر بلون الرمل، يضع نظارات. كان يرتدي في ذلك اليوم سروال جينز، وسترة قصيرة من الجلد. في المحطة، استقل القطار السريع رقم 2، وجلس قرب 4 شبّان من العرق الأسود. كان هناك عشرون راكباً تقريباً في المقصورة، لكن معظمهم جلسوا في الطرف الآخر، وتجنبوا المراهقين الأربعة لأنهم كانوا - كما قال الشهود لاحقاً - "يمزحون بخشونة"، و"يتصرفون بفظاظة". بدا جيتز غير مدرك لذلك. قال تروي كانتي - أحد الشبان الأربعة - لجيتز فيما اقترب منه "كيف حالك؟". كان كانتي شبه مستلقياً على أحد مقاعد القطار. توجه كانتي، ومراهق آخر من الأربعة، باري ألن، نحو جيتز وطلبا منه خمسة دولارات. لوح شاب ثالث، جايمس رامسور، بيده نحو انتفاخ مريب في جيبه، كما لو كان يحمل مسدساً.

قال جيتز "ماذا تريدان؟".

كرر كانتي "أعطني خمسة دولارات".

نظر جيتز إلى الأعلى، وكما قال لاحقاً، "شاهد عينيّ كانتي تلمعان، وكان يمتع نفسه... ارتسمت ابتسامة كبيرة على وجهه"، وأخافته نوعاً ما تلك الابتسامة وتلك العينان. مدّ جيتز يده إلى جيبه وأخرج مسدساً مصفحاً بالكروم فيه خمس طلقات، من عيار 0.38، وأطلق النار على كل واحد من الشبان الأربعة. فيما انبطح العضو الرابع في المجموعة، داريل كابي، على الأرض وهو يصرخ، توجه جيتز نحوه وقال له: "تبدو على ما يرام. إليك طلقة أخرى" قبل أن يوجه رصاصة خامسة نحو الحبل الشوكي لكابي، ويسبب له الشلل لمدى الحياة.

وسط هذه الجلبة، شدّ أحدهم على حبل الطوارئ. ركض بقية الركاب نحو المقصورة التالية، باستثناء امرأتين بقيتا تحدقان بخوف. سأل جيتز المرأة الأولى بتهذيب "هل أنت بخير؟". أجابته: "نعم". أما المرأة الثانية فكانت مستلقية على الأرض. أرادت أن يظن جيتز أنها ميتة. سألها جيتز مرتين "هل أنت بخير؟". أومأت برأسها. دخل قاطع التذاكر إلى المقصورة، وسأل جيتز إذا كان ضابط شرطة.

قال جيتز "لا، لا أعرف لماذا فعلت ذلك". توقف. "لقد حاولوا سلبي".

طلب قاطع التذاكر المسدس من جيتز. انحنى جيتز، ومشى عبر الرواق المؤدي إلى مقدمة القطار، وفك سلسلة السلامة، وقفز خارج القطار واختفى في ظلمة النفق.

في الأيام التي تلت الحادثة، أدى إطلاق النار على الشبان الأربعة إلى ضجة وطنية. تبين أن الشبان الأربعة كانوا يملكون جميعاً سجلات إجرامية. فقد جرى اعتقال كابي قبلاً لسلبه أسلحة، وكانتي للسرقة. وكان ثلاثة منهم يحملون مفكات براغي في جيوبهم. بدوا أنهم يجسدون زمرة من قطاع الطرق الشباب الذين يخشاهم كل سكان المدن، فيما بدا مطلق النار الغامض مثل ملاك منتقم. قالت الصحف عن جيتز إنه "فارض النظام في القطار النفقي" و"القاتل المميت". وفي البرامج الإذاعية والشوارع، تمت معاملته على أنه بطل، رجل أشبع الرغبة السرية لكل نيويوركي تعرض قبلاً لهجوم، أو تعدٍ في القطار النفقي. ليلة رأس السنة، بعد مرور أسبوع على حادثة إطلاق النار، سلّم جيتز نفسه إلى مركز للشرطة في نيوهامبشاير. وعند تسليمه إلى مدينة نيويورك، عرضت صحيفة "نيويورك بوست" صورتين على صفحتها الأولى: صورة لجيتز وهو مكبّل اليدين ومحني

الرأس أثناء سوقه إلى السجن، وصورة لتروي كانتي - شاب أسود، متحدٍ، يضع غطاء على عينيه ويشبك ذراعيه - وهو يخرج من المستشفى. كتبت الصحيفة: "إلى السجن مكبلا فيما المجرم المجروح يتوجه إلى الحرية". وعند وصول القضية إلى المحكمة، جرت تبرئة جيتز بسهولة من تهمة الاعتداء والقتل. أقيمت حفلة راقصة مرتجلة في الشارع بعد صدور الحكم، خارج المبنى الذي تقع فيه شقة جيتز.

1

أصبحت قضية جيتز رمزاً للحظة سوداء محددة في تاريخ مدينة نيويورك، لحظة وصلت فيها مشكلة الجريمة في المدينة إلى نسب وبائية. فخلال الثمانينيات، كانت مدينة نيويورك تضم 2000 مجرم و600 ألف جريمة كل سنة. تحت الأرض، في قطارات الأنفاق، كان يمكن وصف الحالة بأنها مشوشة تماماً. فقبل أن يستقل بيرني جيرتز القطار رقم 2 في ذلك اليوم، توجب عليه الانتظار على أرضية مضاءة على نحو خافت، محاطاً من كل الجهات بجدران سوداء ورطبة مليئة بالكلمات والرسوم. ثمة احتمال بأن يكون قطاره قد تأخّر، لأنه في العام 1984، كان يحدث كل يوم حريق في مكان ما من شبكة نيويورك، وانحراف للقطار عن سكته مرة كل أسبوعين. تظهر صور مسرح الجريمة، التي التقطها رجال الشرطة، أن المقصورة التي جلس فيها جيتز كانت قذرة، وأرضيتها مليئة بالنفايات، وجدرانها وسقفها مغطاة بالخربشات. لكن هذا الأمر لم يكن غريباً، لأنه في العام 1984 كانت كل واحدة من الستة آلاف مقصورة الموجودة في أسطول النقل، باستثناء قطارات وسط المدينة، مغطاة بالخربشات، من الأعلى إلى الأسفل، من الداخل والخارج. وفي الشتاء، كانت المقصورات باردة، لأن عدداً قليلاً منها كان يحظى بتدفئة جيدة. وفي الصيف، كانت المقصورات ساخنة جداً، لأنها لم تكن مزودة بمكيفات للهواء. اليوم، تصل سرعة القطار رقم 2 إلى أكثر من 40 ميلاً في الساعة فيما يتجه نحو محطة التوقف السريع في شارع تشامبرز. لكن لا يعتقد أنّ قطار جيتز كان يسير بتلك السرعة. ففي العام 1984، كانت هناك 500 مساحة "حمراء" في شبكة النقل، أي أماكن حصل فيها تلف في سكة الحديد بحيث لا تستطيع القطارات اجتياز أكثر من 15 ميلاً في الساعة. وكان ضرب المسافرين شائعاً جداً، مما كلف مصلحة النقل خسارة في العائدات قدرها 150 مليون دولاراً تقريباً سنوياً. وكانت تحصل نحو 15 ألف جريمة في المصلحة كل عام - وقد وصل هذا الرقم إلى 20 ألف سنوياً قرابة نهاية العقد - وكان التحشر بالركاب من قبل المتسولين والمجرمين شائعاً جداً، بحيث انخفض عدد ركاب القطارات إلى أدنى مستوى له في تاريخ مصلحة النقل. ويليام براتون، الذي أصبح لاحقاً وجهاً بارزاً في حرب نيويورك ضد الجريمة العنيفة، كتب في سيرته الذاتية عن الركوب في القطارات النفقية في نيويورك في أواخر الثمانينيات بعدما عاش في بوسطن لسنوات، وأصيب بالذهول لما رآه:

بعد الانتظار في خط طويل إلى ما لا نهاية لشراء التذكرة، حاولت وضع قطعة نقود معدنية في الباب الدوار، ووجدت أنه عالق عن قصد. لم أستطع دفع الأجرة للدخول إلى القطار، ولذلك توجب علي الدخول عبر بوابة تركت مفتوحة من قبل شخص حقير مد يده عبرها. لقد عطل بنفسه كل الأبواب الدوارة وهو الآن يطلب من الركاب أن يعطوه تذاكرهم. في غضون ذلك، كان أحد رفاقه يضع فمه على الشقوق في آلة النقود المعدنية ويسحب النقود العالقة تاركاً لعابه وراءه. شعر معظم الأشخاص بالخوف من هذين الرجلين: خذ، إليك التذكرة اللعينة، وما همي؟ كان مواطنون آخرون يعبرون فوق البوابة، أو تحتها، أو حولها، أو عبرها من دون دفع أجرة. بدت الحالة وكأنها شكل جديد لقصة "الجحيم" لدانتي.

هكذا كانت مدينة نيويورك في الثمانينيات، مدينة في قبضة أحد أسوأ أوبئة الجرائم في تاريخها. لكن فجأة ومن دون إنذار، شهد الوباء نقطة تحول. فقد كان معدل الجريمة مرتفعاً عام 1990، لكنه تقهقر بعد ذلك بشكل واضح. انخفض عدد الجرائم إلى الثلثين. وانخفض عدد الجنايات إلى النصف.

شهدت مدن أخرى انخفاضاً في معدل الجريمة خلال الفترة نفسها. لكن مستوى العنف لم يصبح أكبر أو أسرع في أي مكان. في القطارات النفقية، وقرابة نهاية العقد، انخفض عدد الجنايات بنسبة 75 في المئة عما كانت في بداية العقد. وفي العام 1996، حين أخذ جيتز إلى المحاكمة مرة ثانية، كمدّعى عليه في دعوى قضائية أقامها داريل كابي، لم تتجاهل الصحافة هذه القضية أبداً، وبدا جيتز نفسه وكأنه في غير زمانه الصحيح. ففي زمن أصبحت فيه نيويورك المدينة الأكثر أماناً في البلاد، بدا من الصعب التذكر تحديداً ما رمز إليه جيتز في الماضي. بدا ببساطة من غير المعقول أن يسحب شخص مسدسه، ويطلقه على شخص آخر في القطار، ويقال عنه إنه بطل.

2

لا بدّ من القول إن التفكير بالجريمة كوباء، غريبٌ قليلاً. نحن نتحدث عن "أوبئة عنف"، أو موجات إجرامية، لكن لم يتضح ما إذا كنا نؤمن فعلاً في أن الجريمة تتبع قواعد الأوبئة نفسها مثلما فعلت أحذية Hush Puppies مثلاً، أو رحلة بول ريفير. لقد انطوت تلك الأوبئة على أشياء صريحة وبسيطة نسبياً، على منتج ورسالة. لكن الجريمة من جهة أخرى ليست شيئاً واحداً متميزاً، وإنما كلمة تستخدم لوصف كل مجموعة منوعة، ومعقدة من أنماط السلوك. وتفضي التصرفات الإجرامية إلى عواقب وخيمة. إنها تجبر المجرم على القيام بشيء ما يعرّض فيه نفسه لخطر كبير. إن القول عن شخص إنه مجرم، يعني القول إنه شرير، أو عنيف، أو خطير، أو غير صادق، أو غير مستقر، أو أيّة صفة من هذه الصّفات، علماً أن أياً منها ليس حالة نفسية يمكن انتقالها إلى شخص آخر. بمعنى آخر، لا يبدو المجرمون من الأشخاص الذين يمكن أن يتأثروا بالرياح المعدية للوباء. لكن هذا ما حدث بالضبط في مدينة نيويورك. ففي السنوات الممتدة بين بداية التسعينيات ومنتصفها، لم تشهد مدينة نيويورك أي تبدل في سكانها. لم يذهب أحد إلى الشوارع، ويعلّم بنجاح الذين يمكن أن يصبحوا منحرفين الفرق بين الصح والخطأ. كان هناك العديد من الأشخاص المتضررين معنوياً، والأشخاص الذين يميلون إلى الجريمة، الذين يعيشون في المدينة في أوج الموجة الإجرامية. لكن لسبب ما، توقف فجأة عشرات الآلاف من هؤلاء الأشخاص عن ارتكاب الجرائم. ففي العام 1984، أدّى اللقاء بين راكب غاضب في القطار النفقي، وأربعة مراهقين من العرق الأسود إلى نتيجة دموية. أما اليوم، وفي القطارات النفقية لمدينة نيويورك، لم يعد اللقاء نفسه يؤدي إلى العنف. فما الذي حدث؟

يكمن الجواب في المبدأ الثالث من مبادئ انتقال الوباء وهو قوة السياق. نظر قانون الأقلية إلى أنواع الأشخاص الأساسيين في نشر المعلومات. بحث الفصل الذي تناول "شارع سمسم" و"تلميحات بلو" في مسألة الالتصاق، مشيراً إلى أنه للتمكن من استهلال الأوبئة، لا بدّ من أن تكون الأفكار قابلة للتذكر، وتدفعنا إلى الحركة. لقد رأينا الأشخاص الذين ينشرون الأفكار، ورأينا خصائص الأفكار الناجحة. لكن موضوع هذا الفصل - قوة السياق - لا يقل أهمية أبداً عن الموضوعين السابقين، فالأوبئة حساسة للحالات والظروف في الأوقات والأماكن التي تحصل فيها. في بالتيمور، انتشر السيفليس خلال الصيف أكثر مما فعل خلال الشتاء. ولاقت أحذية Hush Puppies الشهرة بعد أن اختارها الأولاد الذين يعيشون في ضواحي إيست فيلاج؛ وهي بيئة ساعدت الآخرين على النظر إلى الأحذية من منطلق جديد. ويمكن حتى القول إن نجاح رحلة بول ريفير يعزى - بطريقة ما - إلى كونها حصلت في الليل. ففي الليل، يكون الأشخاص في منازلهم داخل الأسرّة، ما يجعل من الأسهل الوصول إليهم مما لو كانوا يتجولون أو يعملون في الحقول. إذا استيقظ أحد لقول شيء ما، فسوف نفترض تلقائياً أن الخبر طارئ. يمكننا إذاً أن نتخيل ما قد يحصل لو كانت رحلة بول ريفير بعد الظهر.

أظن أن هذا الأمر بسيط نسبياً. لكن مغزى قوة السياق، هو أننا لسنا حساسين فقط للتغيرات في السياق. نحن حساسون جداً لها. وأنواع التغيرات السياقية القادرة على تحويل وباء مختلفة جداً عن

تلك التي نشك فيها عادة.

3

خلال التسعينيات، انخفضت جرائم العنف في الولايات المتحدة لعدد من الأسباب الواضحة نسبياً. فالتجارة غير المشروعة للكوكايين، التي أفضت إلى الكثير من العنف بين العصابات وتجار المخدرات، بدأت تتقهقر. كما أن التحسن الاقتصادي الجذري عنى أن الأشخاص الذين كان يمكن أن يتحولوا إلى الجريمة، حصلوا بدل ذلك على وظائف قانونية، فيما أشار التقدم الإجمالي في عمر السكّان إلى أن هناك عدداً أقل من الأشخاص في العمر الحساس - أي رجال بين الثامنة عشر والثانية والعشرين - مسؤولين عن أغلبية أعمال العنف. إلا أن سبب تقهقر الجريمة في مدينة نيويورك أكثر تعقيداً نوعاً ما. ففي الفترة التي انخفض فيها وباء الجريمة في مدينة نيويورك، لم يتحسّن اقتصاد المدينة، بل كان لا يزال راكداً. كما أن الضواحي الفقيرة للمدينة تأثرت بقوة بتخفيضات الأجور في بداية التسعينيات. لا شك في أن هبوط وباء تجارة الكوكايين في نيويورك كان عاملاً مهماً، لكن هذا الهبوط بدأ بشكل مطرد قبل وقت من هبوط معدلات الجريمة. وبالنسبة إلى تقدم السكان في العمر، كان عدد الشباب في المدينة خلال التسعينيات يزداد ولا ينخفض بسبب النزوح الكثيف إلى نيويورك. في أية حال، تعتبر كل هذه الأمور تغيرات طويلة الأمد يمكن أن تفضي إلى تأثيرات تدريجية. لكن في مدينة نيويورك، كان الهبوط مفاجئاً، وليس تدريجياً. ثمة شيء آخر أدى بوضوح دوراً في قلب وباء الجريمة في مدينة نيويورك.

والاحتمال الأكثر ترجيحاً لهذا "الشيء الآخر" هو نظرية النافذة المكسورة. وكانت نظرية النافذة المكسورة وليدة أفكار الاختصاصيين في علم الجريمة جايمس ك. ويلسون، وجورج كيلينغ. قال ويلسون، وكيلينغ إن الجريمة هي النتيجة المحتمة للفوضى. فإذا انكسرت النافذة ولم يتم إصلاحها، فسوف يستنتج الأشخاص الذين يمرّون قربها أنه ما من أحد مهتم، وما من أحد مسؤول. بسرعة، سوف تنكسر المزيد من النوافذ وتنتشر الفوضى من المبنى إلى الشارع الذي يقابله، مع إرسال إشارة بأن كل شيء ممكن. وفي المدينة، تعتبر المشاكل البسيطة نسبياً، مثل الخربشات والفوضى العامة، والتسول العدائي رديفة كلها للنوافذ المكسورة أي أنها دعوات للمزيد من الجرائم الخطيرة:

السفاحون والسارقون، سواء كانوا انتهازيين أم محترفين، يعتقدون أنهم يخففون من احتمالات إلقاء القبض عليهم أو التعرف إليهم، إذا عملوا في الشوارع حيث يخاف الضحايا المحتملون أصلاً من الظروف السائدة. وإذا لم تستطع المنطقة منع متسول مزعج من مضايقة المارّة، قد يظن السارق أن ثمة احتمال أقل للاتصال بالشرطة والتعرف إلى السفاح المحتمل، أو التدخل في حال حصول التعدي.

هذه نظرية وبائية للجريمة. إنها تقول إن الجريمة معدية - تماماً مثلما الموضة معدية - وإنها قد تبدأ بنافذة مكسورة، وتنتقل إلى مجتمع بأكمله. إلا أن نقطة التحول في هذا الوباء ليست شخصاً معيناً؛ موصلاً مثل لويس وايسبرغ، أو صاحب معرفة مثل مارك ألبرت. إنها شيء مادي مثل الخربشة. إن القوة الدافعة للانخراط في نوع معين من السلوك، لا تنبع من شخص معين وإنما من خاصية في البيئة.

في منتصف الثمانينيات، عمل كيلينغ كمستشار لدى سلطات نيويورك، وألحّ عليها لتطبيق نظرية النافذة المكسورة. وافقت السلطات على ذلك، وعينت مديراً جديداً للقطارات النفقية اسمه دافيد غان للإشراف على إعادة ترميم نظام القطارات النفقية بكلفة تصل إلى مليارات الدولارات. في ذلك الوقت، طلب العديد من مؤيدي القطارات النفقية من غان ألا يقلق بشأن الخربشات، وأن يركز على المسائل الأكبر للجريمة، ومصداقية القطارات النفقية، وبدا ذلك مثل نصيحة منطقية. فالقلق بشأن الخربشات في وقت كان فيه النظام بأكمله على وشك الانهيار، بدا عديم الجدوى تماماً مثل تنظيف مقاعد باخرة

التايتانيك فيما كانت تتجه نحو الجبل الجليدي. لكن غان أصرّ، وقال: "الخربشات ترمز إلى انهيار النظام، حين تنظر إلى عملية إعادة بناء المنظمة، تحاول الفوز بالمعركة ضد الخربشة، ومن دون الفوز بهذه المعركة، لن تحدث كل الإصلاحات الإدارية والتغيرات المادية. كنا على وشك إطلاق قطارات جديدة يبلغ سعر الواحد منها عشرة ملايين دولار تقريباً، وما لم نفعل شيئاً لحمايتها، نعرف تماماً ما سيحصل. سوف تدوم يوماً واحداً ثم تمتلئ بالخربشات".

رسم غان هيكلية إدارة جديدة، وحدّد مجموعة واضحة من الأهداف والجداول الزمنية الهادفة إلى تنظيف النظام، سكة بسكة وقطاراً بقطار. بدأ بالقطار رقم 7 الذي يصل كوينز بوسط مانهاتن، وبدأ يجرب تقنيات جديدة لتنظيف الطلاء. تم استعمال المواد المذيبة على المقصورات المصنوعة من الفولاذ الصامد. وفي المقصورات المدهونة، تم إخفاء الخربشات ببساطة بوضع طلاء فوقها. أمر غان بعدم السماح بأي تراجع، وقال إنه بعد "ترميم" المقصورة، يجب ألا يسمح أبداً بتخريبها مجدداً. قال غان: "كنا دقيقين جداً في ذلك". أنشأ غان محطة تنظيف في نهاية الخط رقم 1 في البرونكس، حيث كانت القطارات تتوقف قبل أن تعود مجدداً إلى مانهاتن، فإذا وصلت مقصورة وفيها خربشات، يجب إزالة الخربشات أثناء تبديل الركاب، أو إخراج المقصورة من الخدمة. لا يمكن أبداً خلط المقصورات "القذرة"، التي لم يتم تنظيفها بعد من الخربشات، مع المقصورات "النظيفة". الفكرة هي إرسال رسالة واضحة إلى المخربين أنفسهم.

قال غان: "أنشأنا زريبة في هارلم في الشارع رقم 135، حيث تجتمع القطارات خلال الليل، كان الأولاد يأتون في أول الليل، ويدهنون داخل القطار بالأبيض، ثم يأتون في الليلة التالية - بعد أن يجف الطلاء - ويحددون الشكل الأولي للرسوم، وبعد ذلك يأتون في الليلة الثالثة ويلونون الرسوم. كانت المهمة تمتد على ثلاثة أيام. عرفنا أن الأولاد سيعملون في واحد من القطارات القذرة، وما علينا سوى انتظارهم حتى ينتهون من رسومهم. كنا ندخل بعدها مع الأسطوانات، ونطلي الرسوم، فيبدأ الأولاد بالبكاء، وتكرّر هذه السلسلة من الأعمال مراراً، وتكراراً. كانت هذه رسالة بالنسبة إليهم. إذا أردت تخصيص ثلاث ليالٍ من وقتك لتخريب قطار، لا بأس في ذلك، لكن هذا التخريب لن يشهد النور أبداً".

استمر تنظيف الخربشات تحت إشراف غان من 1984 إلى 1990. في ذلك الوقت، استخدمت سلطات النقل موظفاً جديداً هو ويليام براتون ليترأس شرطة النقل، وبدأت المرحلة الثانية من إصلاح نظام القطارات النفقية. كان براتون، تماماً مثل غان، مؤمناً بمبدأ النافذة المكسورة. والواقع أنه وصف كيلينغ بمعلمه الفكري، ولذلك بدت خطوته الأولى كقائد للشرطة غريبة تماماً مثل خطوات غان. بما أن الجنايات - الجرائم الخطيرة - في نظام القطارات النفقية كانت مرتفعة طوال الوقت، قرر براتون اتخاذ إجراءات صارمة في ما يتعلق بشراء التذاكر. لماذا؟ لأنه اعتقد أن شراء التذاكر - تماماً مثل الخربشات - يمكن أن يكون إشارة، أو تعبيراً صغيراً عن فوضى تدعو إلى المزيد من الجرائم الخطيرة. بالفعل، كان نحو 170 ألف شخص يستخدمون نظام القطارات يومياً من دون دفع ثمن التذاكر. بعضهم كانوا من الأولاد الذين يقفزون ببساطة فوق الأبواب الدوارة. وبعضهم الآخر ينحني إلى الخلف على الأبواب الدوارة ويشق طريقه عبرها. حين يبدأ شخص واحد أو اثنان بخداع النظام، ينضم إليهما أشخاص آخرون - ما كانوا ليفكّروا لولا ذلك في خرق القانون - قائلين لأنفسهم إنه إذا كان هناك أشخاص لن يدفعوا ثمن التذاكر، فلن يدفعوا هم أيضاً ثمن التذاكر، وهكذا تتفاقم المشكلة مثل كرة الثلج. ازدادت المشكلة سوءاً لأنه لم يكن من السهل معالجتها، فقد كان ثمن التذكرة الواحدة 1.25 دولار، ولم تشعر شرطة القطارات إنه من المجدي تبديد الوقت لملاحقة الجانحين، خصوصاً وأن هناك الكثير من الجرائم الأخرى الخطيرة التي تحصل في المحطات والقطارات.

براتون هو شخص مرح وساحر، زعيم بطبعه، ويثبت وجوده بسرعة. بقيت زوجته في بوسطن،

ولذلك استطاع العمل لساعات طويلة، وكان يجوب المدينة في القطار النفقي ليلاً لتحسس طبيعة المشاكل، ومعرفة الطريقة المثلى لمعالجتها. اختار أولاً المحطات التي كانت فيها مسألة سرقة التذاكر مشكلة أساسية، ووضع نحو عشرة رجال شرطة بملابس مدنية عند الأبواب الدوارة. كان هؤلاء الرجال يلقون القبض على كل المخالفين للقانون، ويكبلونهم ويوقفونهم في صف طويل أمام الجميع حتى يتعلموا درساً. كانت الفكرة تتمثل بالإشارة، بأكبر علنية ممكنة، إلى أن شرطة النقل أصبحت الآن أكثر جدية في تعقب المخالفين. في السابق، كان رجال الشرطة يخشون كثيراً تعقب المخالفين بسبب عملية التوقيف وما ينتج عنها من توجّه إلى مركز الشرطة، وملء الاستمارات اللازمة، والانتظار حتى تنتهي كل تلك المعاملات بحيث يستغرق الأمر يوماً كاملاً، كل ذلك من أجل جريمة لا تستحق عادة أكثر من صفعة على المعصم. أعاد براتون ترميم باص قديم، وحوله إلى مركز شرطة جوال، وزوده بآلات فاكس، وهواتف، وآلات لرفع البصمات. هكذا، انخفض الوقت الإجمالي للتوقيف إلى ساعة تقريباً. أصرّ براتون أيضاً على التحقق من السجل العدلي لجميع الموقوفين. تبين أن واحداً من أصل سبعة موقوفين يملك سجلاً حافلاً بالجرائم السابقة، فيما يحمل واحد من أصل عشرين سلاحاً من نوع ما. فجأة، لم يعد من الصعب إقناع رجال الشرطة بأهمية ضبط مسألة مخالفة شراء التذاكر. كتب براتون "كانت هذه فرصة سعيدة بالنسبة إلى رجال الشرطة، فكل اعتقال كان بمثابة فتح صندوق عجيب. أي نوع من الألعاب سأحصل عليه؟ هل هو مسدس؟ أم سكين؟ أم كفالة؟ أم مجرم؟... بعد برهة، فهم رجال السوء اللعبة، وبدأوا يتركون أسلحتهم في المنزل، ويدفعون ثمن التذاكر". هكذا، في عهد براتون، تضاعف عدد المطرودين من محطات القطار - بسبب الثمل أو السلوك غير الملائم - ثلاث مرات خلال الأشهر القليلة الأولى من عمله. كما أن التوقيفات بسبب الجنحات، أو الاعتداءات الصغيرة التي كانت تبقى غير ملحوظة في السابق، ازدادت خمس مرات بين عاميّ 1990 و1994. حوّل براتون الشرطة إلى منظمة فعلية تركّز على أدنى الانتهاكات، وعلى تفاصيل الحياة القائمة تحت الأرض.

بعد انتخاب رودولف جولياني كعمدة لمدينة نيويورك عام 1994، جرى تعيين براتون كرئيس لشرطة مدينة نيويورك، واعتمد الاستراتيجيات نفسها في المدينة كلها. أمر ضباطه باتخاذ إجراءات صارمة في الجرائم التي تطال نوعية الحياة: في حق "منظفي النوافذ" الذين يأتون إلى السائقين في مفترقات طرق نيويورك ويطلبون المال لغسل نوافذ السيارة مثلاً، وفي حق كل الأشخاص المماثلين الذين يقفزون فوق الأبواب الدوارة ويرسمون الخربشات. قال براتون: "كانت الإدارة السابقة للشرطة مكبلة بالكثير من القيود، لقد نزعنا هذه القيود، وأدخلنا تحسيناً على القوانين في ما يتعلق بالسكر أمام العموم، والتبويل أمام العموم، وتوقيف المعتدين الدائمين، بمن في ذلك الذين يرمون زجاجاتهم الفارغة في الشارع، أو الذين سببوا ولو حتى أذى بسيطاً للملكية... إذا انتهكت الشارع، سوف تصبح في السجن". وحين بدأت الجريمة تنخفض في المدينة - بطريقة سريعة ودراماتيكية تماماً مثلما حدث في القطارات النفقية - أشار براتون، وجولياني إلى السبب نفسه. فقد قالا إن الجرائم غير المهمة ظاهرياً، هي نقاط التحول للجريمة العنيفة.

إن نظرية النافذة المكسورة، وقوة السياق هما الشيء نفسه. إنهما ترتكزان على المبدأ القائل إنه يمكن عكس الوباء، يمكن تحويله، من خلال إصلاح تفاصيل صغيرة في البيئة المباشرة. وهذه فكرة جذرية تماماً إذا فكرت فيها ملياً. تذكر مثلاً اللقاء الذي حصل بين بيرني جيتز، والمراهقين الأربعة في القطار: ألين، رامسور، كابي وكانتي. كان اثنان منهم على الأقل - حسب بعض التقارير - يتعاطيان المخدرات أثناء فترة الحادثة، وهم جميعاً من المشروع السكني في كلارمونت، إحدى أسوأ المناطق في جنوب البرونكس. كان كابي في ذلك الحين متهماً بسرقة أسلحة. وجرى توقيف كانتي قبلاً لامتلاكه أشياء مسروقة. أما ألين فسبق له أن أوقف بسبب محاولة اعتداء. كان ألين وكانتي ورامسور محكومين جميعاً بجرائم تتنوّع ما بين الإزعاج الإجرامي إلى السرقة المحترفة. وبعد مرور سنتين على حادثة إطلاق النار مع جيتز، حُكم على رامسور بخمسة وعشرين عاماً في السجن

بسبب الاغتصاب، والسرقة، والاستغلال الجنسي، والاعتداء، والاستعمال الإجرامي للأسلحة، وحيازة أشياء مسروقة. وقد لا يكون مفاجئاً إذاً أن ينتهي مثل هؤلاء الأشخاص بارتكاب أحداث عنف.

ثم هناك جيتز. لقد فعل شيئاً غريباً تماماً، فالأشخاص البيض لا يطلقون النار عادة على الرجال السود في القطار النفقي. لكن إذا نظرت عن كثب إلى شخصيته، تجد أنه من الأشخاص الذين ينتهي بهم الأمر إلى القيام بأعمال عنيفة. لقد كان والده رجلاً صارماً، وذا طبع حاد، بحيث كان في معظم الأحيان يصبّ غضبه على جيتز. في المدرسة، كان الولد الذي يتعرض لتهكم رفاقه، وآخر واحد يتم انتقاؤه للمشاركة في ألعاب المدرسة، والولد الوحيد الذي يغادر المدرسة غالباً وهو يبكي. لقد عمل، بعد تخرجه من الثانوية، في شركة وستينغهاوس في تشييد الغواصات النووية. لكنه لم يبقَ طويلاً في عمله. فقد كان يختلف دوماً مع رؤسائه بسبب ما اعتبره ممارسات رديئة وملتوية، وكان يخرق أحياناً قوانين الشركة من خلال إنجاز عمل محظر عليه مبدئياً. استأجر شقة في الشارع رقم 14 في مانهاتن، قرب الجادة السادسة، وسط مجموعة من المباني المكتظة بالمشردين ومدمني المخدرات. كان أحد حراس المبنى - وهو مقرب جداً من جيتز - يتعرض للضرب من قبل السفاحين. لذا، أصبح جيتز مهووساً بفكرة تنظيف المنطقة من رجال السوء. اشتكى بلا كلل من كشك فارغ قريب من المبنى الذي يسكنه، والذي يستخدمه المتشردون لرمي نفاياتهم، وتكديس بولهم. في إحدى الليالي، احترق ذلك الكشك بصورة غامضة، وخرج جيتز في اليوم التالي إلى الشارع لتنظيف الركام. وعندما حضر لاحقاً اجتماعاً لأهل المنطقة، قال: "إن الطريقة الوحيدة لتنظيف هذا الشارع هي التخلص من كل الرواسب"، مما أثار دهشة جميع الحاضرين. في العام 1981، تعرض جيتز للاعتداء من قبل ثلاثة رجال من العرق الأسود، فيما كان يدخل محطة كانال ستريب بعد ظهر أحد الأيام. خرج راكضاً من المحطة فيما تعقبه الرجال الثلاثة. أمسكوا بالجهاز الإلكتروني الذي كان يحمله، وضربوه ثم رموه على باب زجاجي، وتركوه مصاباً بضرر دائم في صدره. نجح جيتز في تعقب أحد المعتدين الثلاثة بمساعدة عامل تنظيفات كان خارج دوامه. لكن التجربة جعلته يشعر بالمرارة، إذ توجب عليه قضاء ست ساعات في مركز الشرطة للتحدث مع المحققين، فيما أخلي سبيل المعتدي عليه بعد ساعتين، وتم الحكم عليه بجنحة بسيطة فقط. تقدم جيتز بطلب للحصول على ترخيص بحمل السلاح في المدينة، لكن طلبه رفض. توفي والده في سبتمبر 1984. بعد ثلاثة أشهر، جلس قرب أربعة مراهقين سود في القطار النفقي، وبدأ يطلق النار.

باختصار، نحن أمام رجل يواجه مشكلة في السلطة، لديه إحساس قوي بأن النظام لا يعمل، وتعرض مؤخراً للكثير من الإذلال. تقول ليليان روبين، كاتبة سيرة حياة جيتز، إن خياره بالعيش في الشارع الرابع عشر لم يكن صدفة. "بالنسبة إلى بيرني، بدا أن هناك شيئاً ساحراً في المنطقة. ولا سيما بسبب عيوبها وشوائبها، مما وفر لـه هدفاً مفهوماً ليصب غضبه عليه. عند التركيز على العالم الخارجي، لم يعد بحاجة إلى التعاطي مع عالمه الداخلي. تذمر من القذارة، والضجة، والسكر، والجريمة، والمزعجين ورجال السوء. وكل ذلك لسبب وجيه". وتستنتج روبين أن "رصاصات جيتز كانت موجهة إلى أهداف موجودة في ماضيه أكثر مما هي في حاضره".

إذا فكرت في ما حصل في القطار رقم 2 بهذه الطريقة، يبدو لك إطلاق النار أمراً محتماً. لقد تواجه أربعة سفاحين مع رجل يعاني من مشاكل نفسية ظاهرة. بدت حادثة إطلاق النار في القطار النفقي عرضية. لكن جيتز كان ليطلق النار على هؤلاء الأولاد الأربعة، حتى لو كان جالساً في مطعم "برجر كينغ". فمعظم التفسيرات الرسمية التي نستخدمها للسلوك الإجرامي تتبع المنطق نفسه تقريباً. يقول أطباء النفس إن المجرمين هم أشخاص توقف نموهم النفسي، أشخاص لهم علاقات مَرَضية مع أهلهم، أشخاص يفتقدون إلى النماذج القيادية في حياتهم. وثمة نظريات جديدة نسبياً تتحدث عن جينات قد تهيئ أو لا تهيئ بعض الأفراد للجريمة. وعلى الصعيد الشعبي، هناك أعداد لا

متناهية من الكتب التي ألفها أشخاصٌ محافظون يقولون فيها إن الجريمة هي نتيجة للإخفاق المعنوي في المجتمعات والمدارس ولدى الأهل الذين لم يعودوا يربّون أولادهم على التمييز بين الصح والخطأ. وكل هذه النظريات هي في الواقع طرق مختلفة للقول إن المجرم هو نوع شخصية؛ نوع شخصية مميز بلامبالاته بمعايير المجتمع العادي. فالأشخاص الذين توقف نموهم النفسي لا يفهمون كيف يقيمون علاقات سليمة. والأشخاص الذين يملكون استعداداً وراثياً للعنف ينفجرون غضباً حين يحافظ الأشخاص العاديون على رباطة جأشهم. والأشخاص الذين لم يتعلموا التمييز بين الصح والخطأ لا يدركون ما هو السلوك الملائم، والسلوك غير الملائم. إن الأشخاص الذين يترعرعون في بيئة فقيرة، من دون أب، ويتشبّعون بأفكار العرقية، لا يملكون الالتزام نفسه تجاه المعايير الاجتماعية مثلما يفعل الأشخاص العاديون المتحدّرون من الطبقة المتوسطة. لقد كان بيرني جيتز والمراهقون الأربعة في القطار النفقي أسرى لعالمهم المختلّ.

لكن ماذا تقول نظرية النافذة المكسورة، وقوة السياق؟ العكس تماماً. تقول هاتان النظريتان إن المجرم ليس شخصاً يتصرف وفقاً لمبادئ أساسية وجوهرية ويعيش في عالمه، وإنما هو شخص حساس جداً تجاه بيئته، ومدرك لكل أنواع التلميحات، ويميل إلى ارتكاب الجرائم استناداً إلى مفهومه للعالم المحيط به. هذه فكرة جذرية جداً ولا تصدق نوعاً ما. لا بل إن هناك بعداً أكثر جذرية، فقوة السياق هي جدل بيئي. إنها تقول إن السلوك هو وظيفة للسياق الاجتماعي. لكن هذا نوع غريب جداً من الانتماء البيئي. ففي الستينيات من القرن العشرين، تحدث الليبراليون عن مسألة مماثلة، لكن حين تحدثوا عن أهمية البيئة، تحدثوا فعلياً عن أهمية عوامل اجتماعية أساسية: قالوا إن الجريمة هي نتيجة الظلم الاجتماعي، وعدم المساواة الاقتصادية، والبطالة، والعرقية، وعقود من الإهمال المؤسساتي والاجتماعي. فإذا أردت توقيف الجريمة، عليك اتخاذ بعض الخطوات البطولية نوعاً ما. لكن قوة السياق تقول إن المهم فعلاً هو الأشياء الصغيرة. كما تقول بأن المواجهة بين بيرني جيتز، والمراهقين الأربعة في القطار النفقي لم يكن لها علاقة بالمرض النفسي لجيتز، أو بالخلفية الفقيرة للمراهقين الأربعة الذين تحشروا به، وإنما لها علاقة بالرسالة المرسلة عبر الخربشات المرسومة على الجدران، والفوضى في الأبواب الدوارة. تقول قوة السياق إنه لا يجدر بك حل المشاكل الكبيرة لتقضي على الجريمة. يمكنك الحؤول دون الجرائم بمجرد تنظيف الخربشات، وتوقيف منتهكي الأبواب الدوارة. تملك الأوبئة الإجرامية نقاط تحول بسيطة وصريحة تماماً مثل أوبئة السيفليس في بالتيمور، ووباء الموضة في أحذية Hush Puppies. هذا ما عنيته حين قلت إن قوة السياق هي نظرية جذرية. ليس جولياني وبراتون رجلين محافظين مثلما يبدوان، وإنما يمثلان بالنسبة إلى الجريمة الموقف الليبرالي الأكثر تطرفاً، وهو موقف متطرف جداً بحيث يصعب قبوله. كيف يمكن القبول بأن ما حدث داخل رأس بيرني جيتز ليس مهماً؟ وإذا كان صحيحاً أنه ليس مهماً، لماذا يصعب تصديق ذلك؟

4

في الفصل الثاني، حين كنت أناقش ما الذي جعل شخصاً مثل مارك ألبرت مهماً جداً في الأوبئة الشفوية، تحدثت عن جانبين للإقناع معاكسين ظاهرياً للبديهة. الأول هو الدراسة التي أظهرت أن الأشخاص الذين شاهدوا بيتر جينينغس على شاشة ABC كانوا أكثر ميلاً للتصويت للجمهوريين من الأشخاص الذين شاهدوا طوم بروكاو أو دان راثر، لأن جينيغس استطاع، ولو بطريقة غير واعية، الإشارة إلى تعاطفه مع المرشحين الجمهوريين. وأظهرت الدراسة الثانية كيف يستطيع أصحاب الشخصية الفاتنة - من دون أن يقولوا أي شيء، وبأقل عدد من اللقاءات - أن يعدوا الآخرين بعواطفهم. وتتناغم مضاعفات هاتين الدراستين مع قانون الأقلية، لأنهما توحيان بأن ما نعتبره حالات داخلية - أي التفضيلات والعواطف - تتأثر في الواقع بقوة، وعلى نحو غير مدرك بالتأثيرات الشخصية غير المترابطة ظاهرياً، بمذيع أخبار نشاهده لبضع دقائق يومياً، أو بشخص

نجلس قربه بصمت، خلال تجربة تستغرق دقيقتين. وجوهر قوة السياق هو أن الشيء نفسه يصحّ على أنواع معينة من البيئة؛ وبفضل طرق لا نقدّرها بالضرورة تكون حالتنا الداخلية هي نتيجة ظروفنا الخارجية. ومجال علم النفس غني بالتجارب التي تثبت هذا الواقع. دعني أعطيك بعض الأمثلة فقط.

في بداية السبعينيات من القرن العشرين، قررت مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة ستانفورد، بقيادة فيليب زيمباردو، إنشاء سجن في الطابق الأرضي من مبنى علم النفس في الجامعة. أخذوا قسماً من الرواق طوله خمسة وثلاثين قدماً، وأنشأوا سجناً مع جدار جاهز. تم إنشاء ثلاث حجرات صغيرة - حجمها ستة بتسعة أقدام - من غرف المختبر، وجرى تزويدها بأبواب سوداء فيها قضبان من الفولاذ. وتم تحويل خزانة إلى سجن انفرادي، ومن ثم أعلنت مجموعة العلماء في الصحف المحلية عن رغبتها في متطوعين، رجال يوافقون على المشاركة في هذه التجربة. تقدم خمسة وسبعون شخصاً، واختار زيمباردو وزملاؤه من بينهم 21 شخصاً بدوا الأكثر طبيعية في الاختبارات النفسية. تم اختيار نصف أعضاء المجموعة عشوائياً، ليكونوا حراساً، وجرى تزويدهم ببذلات ونظارات داكنة، وقيل لهم إن مسؤوليتهم هي الحفاظ على أمن السجن. أما النصف الآخر من المجموعة فقيل لهم إنهم السجناء. طلب زيمباردو من قسم الشرطة في بالو ألتو "توقيف" السجناء في منازلهم، وتكبيلهم، وإحضارهم إلى مركز الشرطة، وإدانتهم بجرم وهمي، وأخذ بصماتهم، ومن ثم إحضارهم إلى السجن في الطابق الأرضي من مبنى كلية علم النفس، حيث طلب منهم نزع ملابسهم، وأعطوا بذلات السجن ليرتدوها، مع رقم على الجهة الأمامية والخلفية للبذلة ليكون الوسيلة الوحيدة للتعريف بهم خلال مدة حجزهم.

كان هدف التجربة محاولة معرفة السبب في كون السجون أماكن مقرفة جداً. هل لأن السجون مليئة بأشخاص مقرفين، أو لأن السجون هي بيئة مقرفة جداً بحيث تجعل الأشخاص مقرفين؟ إن الجواب على هذا السؤال هو بلا شك الجواب على السؤال الذي طرحه بيرني جيتز، وفريق تنظيف القطارات النفقية، وهو كم تؤثر البيئة الفورية في طريقة تصرف الأشخاص؟ وما وجده زيمباردو كان بمثابة صدمة له. فالحرّاس، وبعضهم عرّفوا عن أنفسهم قبلاً بأنهم يرفضون حمل السلاح، تقمصوا بسرعة دور فارضي النظام الصارمين. في الليلة الأولى، أيقظوا السجناء في الثانية فجراً، وأجبروهم على ممارسة رياضة رفع الجسم، والوقوف على الحائط، وإنجاز بعض المهام العشوائية الأخرى. وفي صباح اليوم التالي، ثار السجناء، ونزعوا الأرقام عن بذلاتهم، وحجزوا أنفسهم داخل حجراتهم. فما كان من الحرّاس إلاّ أن عرّوهم من ملابسهم، ورشّوهم بمطافئ الحريق، ووضع زعيم المتمردين في غرفة الحبس الانفرادي. يتذكر أحد الحراس "مرت أوقات كنا فيها بذيئين جداً، بحيث نصرخ مباشرة في وجوههم، كان ذلك جزءاً من جو الرعب الإجمالي". ومع تقدم الاختبار، أصبح الحراس أكثر قساوة وسادية. يقول زيمباردو "لم نكن مستعدين أبداً لكثافة التغيير والسرعة التي حصل فيها ذلك". كان الحرّاس يجبرون السجناء على أن يقولوا لبعضهم إنهم يحبون بعضهم البعض، ويسيروا في كل الردهة وهم مكبّلو الأيدي مع أكياس ورقية على رؤوسهم. يتذكر حارس آخر "كان ذلك معاكساً تماماً للطريقة التي أتصرف فيها الآن، أظن أنني كشفت عن إبداع إيجابي في ما يتعلق بوحشيتي العقلية". وبعد 36 ساعة، أصبح أحد السجناء هستيرياً، وتوجب إطلاق سراحه، ثم أطلق سراح أربعة سجناء آخرين بسبب "الاكتئاب العاطفي المفرط، والبكاء، والغضب، والقلق الحاد". كان زيمباردو ينوي أساساً إبقاء الاختبار لمدة أسبوعين، لكنه أوقفه بعد ستة أيام. قال أحد السجناء بعد انتهاء الاختبار: "أدرك الآن، أنه مهما ظننت أنني منظم في رأسي، كان سلوكي كسجين خارجاً عن سيطرتي أكثر مما اعتقدت". وقال آخر: بدأت أشعر أنني أفقد هويتي، وأن الشخص الذي كانت أناديه...، الشخص الذي تطوع لإدخالي إلى هذا السجن (لأنه كان سجناً بالنسبة إليّ، ولا يزال سجناً بالنسبة إليّ، ولا أعتبر ذلك تجربة أو اختباراً أو محاكاة...) كان بعيداً عني، إلى أن أصبحت أخيراً غير ذلك الشخص. كنت الرقم 416. كنت فعلاً رقمي، وكان الرقم 416 هو الذي يحدد فعلاً ما

يجب فعله".

استنتج زيمباردو أن هناك أوضاعاً محددة قوية جداً، بحيث تستطيع الطغيان على ميولنا الفطرية. والأساس هنا هو الظرف. لا يتحدث زيمبادرو عن البيئة، وعن التأثيرات الخارجية الأساسية في كل حياتنا، كما أنه لا ينكر أن طرق تربيتنا من قبل أهلنا تؤثر فينا، وأن نوع المدارس التي ذهبنا إليها، والأصدقاء الذين لدينا، والجيران الذين نعيش معهم يؤثرون في سلوكنا. فكل هذه الأمور مهمة بلا أدنى شك. وهو لا ينكر أيضاً أن جيناتنا تؤدي دوراً في تحديد من نكون. فمعظم علماء النفس يعتقدون أن الطبيعة - علم الوراثة - مسؤولة عن نصف السبب تقريباً الذي يدفعنا إلى التصرف مثلما نفعل. إنه يقول ببساطة إن هناك أوقاتاً، وأماكن، وظروفاً قد تختفي فيها كل هذه الأمور، وإن هناك حالات تستطيع خلالها أخذ أشخاص عاديين من مدارس جيدة، وعائلات سعيدة، وجيران جيدين والتأثير بقوة في سلوكهم بمجرد تغيير التفاصيل المباشرة لظروفهم.

تم الحديث عن المبدأ نفسه، وربما على نحو أكثر صراحة، في العشرينيات خلال مجموعة مميزة من التجارب التي قادها باحثان في نيويورك، هما هيوغ هارتشورن، وم. أ. ماي. أخذ هارتشورن وماي نحو أحد عشر ألف تلميذ مدرسة تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية أعوام وستة عشر عاماً، وأعطياهم على مدى عدة أشهر عشرات الاختبارات المصممة كلها لقياس الصدق. وكانت أنواع الاختبارات التي استخدمها هارتشون وماي أساسية لاستنتاجاتهما، ولذلك سوف أذكر عدداً منها بالتفصيل.

فعلى سبيل المثال، هناك مجموعة هي عبارةٍ عن اختبارات أهلية بسيطة طورها معهد الأبحاث التربوية. في اختبار ملء الفراغات في الجمل، طلب من الأولاد ملء الكلمات في الفراغات. مثلاً: "... الصغير المسكين... يملك شيئاً... إنه جائع". وفي الاختبار الحسابي، طرحت على الأولاد أسئلة رياضية، مثل: "إذا كان سعر باوند السكر 10 سنتات، فكم يكون سعر الخمس باوندات منه؟" وطلب منهم تدوين أجوبتهم في الهامش. وقد أعطيت الاختبارات في جزء من الوقت اللازم عادة لإتمامها، بحيث ترك معظم الأولاد العديد من الأسئلة من دون أجوبة، وحين انتهى الوقت، تم جمع الاختبارات، وتصحيحها، ووضع العلامات عليها. في اليوم التالي، أعطي التلاميذ الأنواع نفسها من الاختبارات مجدداً، مع أسئلة مختلفة ولكن على نفس الدرجة من الصعوبة. لكن في هذه المرة، أعطي التلاميذ تلمحيات عن الأجوبة، وطلب منهم وضع علامات لأنفسهم، تحت إشراف بسيط. بمعنى آخر، أنشأ هارتشورن، وماي عملية لاذعة. فمع توافر الأجوبة في اليد، والكثير من الأسئلة التي بقيت من دون جواب، كان أمام الطلاب فرصة كبيرة للغش. ومع وجود اختبارات اليوم السابق بين أيدي هارتشورن وماي، كان باستطاعتهما مقارنة أجوبة اليوم الأول مع اليوم الثاني، وبالتالي معرفة مقدار الغش لدى كل تلميذ.

ثمة مجموعة أخرى من الاختبارات تعرف باختبارات السرعة، وهي إجراءات أكثر بساطة لقياس القدرة. فقد أعطي التلاميذ 56 زوجاً من الأرقام، وطلب منهم جمعها، أو أعطوا سلسلة من مئات أحرف الأبجدية المرتبة بصورة عشوائية وطلب منهم قراءتها ووضع خط تحت كل حرف A. أعطي التلاميذ دقيقة واحدة لإتمام كل واحد من هذه الاختبارات. ثم أعطوا مجموعة أخرى من الاختبارات المماثلة، ولكن من دون تحديد الوقت هذه المرة، مما أتاح للتلاميذ متابعة العمل إذا أرادوا. وفي الإجمال، أعطى عالما النفس مجموعة لامتناهية من الاختبارات المختلفة، في مجموعة لامتناهية من الظروف المختلفة. وطلبا من الأولاد الخضوع لاختبارات في القدرة الجسدية، مثل رفع الذقن إلى الأعلى، أو القفز العريض، وراقباهم سراً لمعرفة ما إذا كانوا سيغشون عند الإبلاغ عن مدى حسن أدائهم. أعطيا التلاميذ اختبارات لإنجازها في المنزل، حيث تكون الفرصة متاحة أمامهم لاستعمال المعاجم، أو طلب المساعدة، ثم قارنا هذه النتائج مع نتائج الاختبارات المماثلة التي أجريت في المدرسة، حيث الغش مستحيل. وفي النهاية، جاءت نتائجهما في ثلاثة مجلدات كبيرة، مع الكثير من

الأفكار المكوّنة بشأن طبع كل واحد.

كان الاستنتاج الأول - وهو غير مفاجئ البتة - أن هناك الكثير من الخداع. في إحدى الحالات، جاءت العلامات في الاختبارات التي كان فيها الغش ممكناً أعلى بنسبة 50 في المئة عموماً من الاختبارات "الصادقة". وحين بدأ هارتشورن وماي البحث عن أنماط الخداع، كانت بعض استنتاجاتهما بديهيّة. فالأولاد الأذكياء يغشون أقل من الأولاد الأقل ذكاء. وتلجأ الفتيات إلى الغش بقدر الصبيان. والأولاد الكبار يغشون أكثر من الأولاد الصغار، فيما الأولاد الذين نشأوا في منازل سعيدة ومستقرة يغشون أقل من أولئك الذين نشأوا في منازل غير مستقرة، وغير سعيدة. وإذا حلّلت المعطيات، تجد أنماطاً إجمالية لسلوك متناسق بين الاختبار والآخر.

لكن هذا التناسق ليس كبيراً بقدر ما تتوقع، فما من دائرة واحدة صغيرة من التلاميذ المخادعين، ودائرة واحدة صغيرة من التلاميذ الصادقين. بعض الأولاد يغشون في المنزل، ولكن ليس في المدرسة. وبعض الأولاد يغشون في المدرسة، ولكن ليس في المنزل. هكذا، فإن الولد الذي غشّ أم لم يغش في اختبار ملء الفراغات في الجمل مثلاً، لا يعطي دليلاً واضحاً وصريحاً على ما إذا كان سيغش أم لا في قسم وضع الخط تحت الحرف **A** في اختبار السرعة. وعند إعطاء المجموعة نفسها من الأولاد الاختبار نفسه، ضمن الظروف نفسها وبفارق ستة أشهر، وجد هارتشورن وماي أن الأولاد أنفسهم يغشون بالطريقة نفسها في كلتا الحالتين. لكن عند تغيير أي واحد من هذه العوامل القابلة للتغيير؛ أي المادة في الاختبار، أو الوضع الذي يجرى فيه الاختبار - فإن أنواع الخداع تتغير هي أيضاً.

استنتج هارتشورن وماي أن شيئاً مثل الصدق ليس ميزة أساسية، أو ليس ميزة "موحدة" مثلما سمياه. واستنتجا أن ميزة مثل الصدق تتأثر كثيراً بالوضع الراهن. وكتبا أن معظم الأولاد

"يغشون في أوضاع معينة، ولا يفعلون ذلك في أوضاع أخرى. لذا، لا يرتبط كثيراً الكذب والغش والسرقة التي تمّ قياسها وفق ظروف الاختبار المستخدمة في هذه الدراسات. إن الغشّ في الصف محدود جداً، لأن الولد قد يغش في اختبار الرياضيات، وليس في اختبار اللفظ، وما إلى ذلك. إن لجوء الولد إلى الخداع في أي وضع، مرتبطٌ جزئياً بذكائه، وعمره، وخلفيته المنزلية، ومن ناحية أخرى، يرتبط بطبيعة الوضع نفسه وعلاقته به".

أظن أن هذا يبدو معاكساً للبديهة. إذا طلبت منك أن تصف شخصية أفضل أصدقائك، يمكنك فعل ذلك بسهولة، ولن تقول أشياء مثل "صديقي هوارد كريم على نحو لا يصدق، ولكن فقط حين أطلب أنا منه شيئاً ما، وليس حين تطلبه منه عائلته"، أو "صديقتي أليس صادقة على نحو رائع في ما يتعلق بحياتها الشخصية، لكنها قد تكون كاذبة جداً في العمل". بل ستقول بدلاً من ذلك إن صديقك هوارد كريم، وإن صديقتك أليس صادقة. ففي ما يتعلق بالشخصية، نفكر جميعاً وبصورة طبيعية في عبارات مطلقة: الشخص هو هكذا أو هكذا. لكن زيمباردو، وهارتشورن، وماي يقولون إن هذا خطأ، وأننا نفكر فقط في الخصائص الفطرية، وننسى دور الظروف المحيطة، وبالتالي نغشّ أنفسنا في ما يتعلق بالأسباب الحقيقية للسلوك البشري.

لماذا نرتكب هذا الخطأ؟ إنه ربما نتيجة لتطوّر تركيبة دماغنا. فعلى سبيل المثال، وجد خبراء علم الإنسان الذين يدرسون القرود الأفريقية الصغيرة، أن هذه الأنواع من القرود سيئة فعلاً في فهم معنى أشياء، مثل جثة ظبي متدلية من شجرة (وهي دلالة أكيدة على وجود نمر في الجوار) أو آثار ثعبان كبير. والقرود الأفريقية الصغيرة معروفة بأنها تدخل بسرعة إلى الأجمّة، متجاهلة الآثار الحديثة لثعبان كبير، ومن ثم تتصرف بذهول حين تصادف هذا الثعبان. لا يعني ذلك أن القرود الأفريقية الصغيرة غبية، فهي ماهرة جداً في ما يتعلق بالأسئلة التي لها علاقة بالقرود الأفريقية الصغيرة الأخرى. تستطيع هذه القرود سماع نداء القرد الذكر، ومعرفة ما إذا كان هذا القرد ينتمي

إلى مجموعتها، أو إلى مجموعة أخرى. وإذا سمعت القرود الأفريقية الصغيرة بكاء قرد صغير، فإنها لا تبحث عن القرد الصغير، وإنما عن أمه - إذ تعرف فوراً صغير من يكون هذا القرد. بمعنى آخر، يعتبر القرد الإفريقي الصغير جيداً جداً في معالجة أنواع معينة من المعلومات، ولكن ليس جيداً كفاية في معالجة أنواع أخرى من المعلومات.

ويصح الشيء نفسه على البشر.

لنأخذ مثلاً هذه الأحجية الفكرية. لنفترض أنني أعطيتك أربع بطاقات عليها الحرفين A و D، والرقمين 3 و6. قاعدة اللعبة هي أن البطاقة التي عليها حرف لين، تملك دوماً رقماً مفرداً على وجهها الآخر. أي من البطاقات الأربعة عليك الاختيار لإثبات صحة هذه القاعدة؟ الجواب هو بطاقتين: بطاقة الحرف A وبطاقة الرقم 3. إلا أن غالبية الأشخاص الذين يخضعون لهذا الاختبار، لا يعرفون الجواب الصحيح. فهم يميلون إلى الإجابة بالبطاقة A فقط، أو البطاقتين A والرقم 6. إنه سؤال صعب. دعني أطرح عليك الآن سؤالاً ثانياً. لنفترض أن أربعة أشخاص يشربون في حانة. واحد يشرب الكولا، والثاني عمره 16 عاماً، والثالث يشرب شراباً، والرابع عمره 25 عاماً. إذا اعتبرنا أنه ما من شخص دون الحادية والعشرين يستطيع شرب الشراب، أي من هؤلاء الأشخاص يجدر بنا التحقق من هويته للتأكد من تطبيق القانون؟ الآن الجواب سهل. وأنا واثق تقريباً من أن الجميع سيعطي إجابة صحيحة: الشخص الذي يشرب الشراب، والشخص الذي عمره 16 عاماً. لكن مثلما تشير عالمة النفس ليدا كوسمايدس (التي أعطت هذا المثل)، فإن هذه الأحجية مماثلة تماماً لأحجية البطاقات الأربع التي عليها A و D و3 و6، ولكن الفرق هو أن الأحجية الثانية تتناول أشخاصاً بدل الأرقام، ونحن البشر نفهم بعضنا أكثر بكثير مما نفهم العالم المجرّد.

إن الخطأ الذي نرتكبه في اعتبار الصفة شيئاً موحداً وشاملاً، شبيه جداً ببقعة سوداء في طريقة معالجتنا للمعلومات. ويطلق علماء النفس على هذا الميل اسم خطأ العزو الأساسي (FAE)، وهذه طريقة متكلفة للقول إنه حين يتعلق الأمر بترجمة سلوك الأشخاص الآخرين، يخطئ البشر دوماً في الإفراط في تقدير أهمية المزايا الأساسية للشخصية، ويحطون من أهمية الوضع والسياق. إننا نبحث دوماً عن شرح "استعدادي" للأحداث، وليس عن شرح سياقي. فعلى سبيل المثال، طُلب من مجموعة من الأشخاص في أحد الاختبارات، مشاهدة مجموعتين من لاعبي كرة السلة ذوي المهارات المتشابهة، علماً أن المجموعة الأولى كانت ترمي الكرات في نادٍ رياضي حسن الإضاءة، فيما كانت المجموعة الثانية ترمي الكرات في نادٍ ضعيف الإضاءة (وفوّت اللاعبون بالتالي العديد من الفرص). طُلب بعدها من أولئك الأشخاص الحكم على اللاعبين الجيدين، فتمّ اعتبار اللاعبين الذين كانوا في النادي الحسن الإضاءة أفضل من رفاقهم. وفي مثل آخر، أحضرت مجموعة من الأشخاص لإخضاعها لاختبار، وقيل لهم إنهم سوف يلعبون لعبة. تم جمع كل شخصين معاً، وطُلب منهم سحب القرعة، بحيث يحصل أحدهما على بطاقة تقول إنه سيكون هو "المتباري"، ويقال للشخص الآخر إنه سيكون هو "السائل". يُطلب بعدها من السائل إعداد لائحة من عشرة أسئلة مثيرة للتحدي، وإنما غير مستحيلة، تركز على مجال معين، بحيث يحصل الشخص المطلع على الموسيقى الفولكلورية الأوكرانية على سلسلة من الأسئلة المرتكزة على الموسيقى الفولكلورية الأوكرانية. يتم طرح الأسئلة على المتباري، وبعد انتهاء الاختبار، يُطلب من كلا الشخصين تقدير مستوى المعلومات الإجمالية للشخص الآخر. وتبين دوماً أن المتبارين اعتبروا السائلين أذكى منهم بكثير.

يمكنك إجراء هذه الأنواع من الاختبارات بألف طريقة مختلفة، ويبقى الجواب هو نفسه على الدوام. يحدث ذلك حتى عندما تعطي الأشخاص تفسيراً بيئياً واضحاً وفورياً للسلوك الذي يُطلب منهم تقييمه: أي أن النادي الرياضي، في المثل الأول، يحتوي على عدد قليل من الأضواء، وأنه يُطلب من

المتباري الإجابة على أكبر مجموعة متحيزة من الأسئلة. في النهاية، لا يشكل ذلك فرقاً كبيراً. فثمة شيء فينا جميعاً يجعلنا نرغب في أن نشرح العالم من حولنا، بعبارات المهارات الأساسية للأشخاص: إنه أفضل لاعب كرة سلة، وذلك الشخص أذكى مني.

نحن نفعل ذلك لأننا - مثل القرود الأفريقية الصغيرة - نميل أكثر إلى التلميحات الشخصية منه إلى التلميحات السياقية. والواقع أن خطأ العزو الأساسي يجعل العالم أكثر بساطة، ومكاناً أكثر قابلية للفهم. في السنوات الأخيرة مثلاً، جرى الاهتمام كثيراً في الفكرة القائلة إن ترتيب الولادة هو أحد العوامل الأساسية في تبرير الشخصية: الإخوة الأكبر سناً مسيطرون ومتحفظون، فيما الإخوة الأصغر سناً أكثر إبداعاً وتمرداً. لكن عندما يحاول علماء النفس إثبات هذه النظرية تبدو أجوبتهم مثل استنتاجات هارتشورن وماي. إننا نعكس تأثيرات ترتيب الولادة، وإنما فقط في عائلاتنا، مثلما يشير عالم النفس جوديث هاريس في كتابه "افتراض التربية". فحين يكون الإخوة الأكبر سناً بعيدين عن عائلاتهم - أي في سياقات مختلفة - لا يحتمل أن يكونوا أكثر هيمنة، وبالتالي لا يكون الإخوة الأصغر سناً أكثر تمرداً من أي شخص آخر. إن خرافة ترتيب الولادة هي مثل عن خطأ العزو الأساسي. لكنك تفهم لماذا نميل إلى ارتكابه. فمن الأسهل تعريف الأشخاص وفق شخصيتهم العائلية، إنه نوع من الاختصار. ولو توجب علينا دوماً تحديد كل ميزة من مزايا الموجودين حولنا، كيف كنا سنفهم العالم؟ كم كان من الصعب علينا اتخاذ آلاف القرارات الواجب اتخاذها في ما يتعلق بما إذا كنا نحب شخصاً، أو نعشق شخصاً، أو نثق في شخص، أو نريد إعطاء نصيحة لأحدهم؟ يقول عالم النفس والتر ميشيل إن العقل البشري يملك نوعاً من "الصمام المخفف" الذي "يولد ويحافظ على مفهوم الاستمرارية حتى أمام التغيرات المستمرة في السلوك الفعلي". وكتب في هذا الصدد:

حين نراقب امرأة تبدو عدائية ومستقلة بوحشية أحياناً، ولكن سلبية ومعتمدة وأنثوية أحياناً أخرى، يجعلنا الصمام المخفف عادة نختار بين الأمرين. نقرر أن النمط الأول هو في خدمة الثاني، أو أن الاثنين هما في خدمة حافز ثالث. لا بد أن تكون سيدة مشوهة توحي بمظهر السلبية، أو ربما هي امرأة دافئة، ومعتمدة بسلبية ذات مظهر دفاعي عدائي. لكن ربما كانت الطبيعة أكبر من مفاهيمنا، ويمكن للسيدة أن تكون عدائية، ومستقلة بوحشية، وسلبية، ومعتمدة، وأنثوية، وعدائية، ودافئة في الوقت نفسه. ولا شك في أن الصفة التي تتخذها من بين هذه الصفات في لحظة معينة، لن تكون عشوائية أو نزوية، بل سترتبط بمن تكون معهم، ومتى، وكيف، وما إلى ذلك. لكن كل واحدة من هذه الخصائص لديها، قد تكون حقيقية، وجانباً فعلياً من كيانها الإجمالي.

يتضح إذاً أن الشخصية ليست ما نظنه، أو ما نريده أن يكون. إنها ليست مجموعة ثابتة وسهلة التحديد من الخصائص المترابطة عن كثب، وهي تبدو بهذا الشكل بسبب خلل في طريقة تنظيم أدمغتنا. الشخصية هي أشبه بمجموعة من العادات، والميول، والاهتمامات المرتبطة ببعضها، والمعتمدة في أوقات معينة، على الظروف والسياق. إن السبب الذي يجعل معظمنا يملك شخصية متناغمة، هو أن معظمنا يجيد فعلاً السيطرة على البيئة حولنا. أنا أستمتع كثيراً في حفلات العشاء، ولهذا السبب أشارك في الكثير من حفلات العشاء، ويشاهدني أصدقائي هناك، ويظنون أنني مرح. لكن لو لم أكن أذهب إلى الكثير من حفلات العشاء، ولو كان أصدقائي يرونني بدل ذلك في العديد من الظروف المختلفة التي لا أسيطر عليها كثيراً أو أبداً - مثل مواجهة أربعة شباب عدائيين في قطار نفقي قذر - ربما ما كانوا ليعتبروني مرحاً.

5

قبل بضعة أعوام، قرر عالمان نفسيان من جامعة برينستون، هما جون دارلي ودانيال باتسون، إجراء دراسة مستوحاة من قصة السامرائي الطيب في العهد القديم. ربما تتذكر تلك القصة من إنجيل لوقا في العهد الجديد، التي تتحدث عن مسافر تعرض للضرب، والسرقة، وترك على شفير الموت

على جانب الطريق المؤدية من أورشليم إلى أريحا. مرّ كاهن ولاوٍ (اللاوي: فرد من قبيلة لاوي العبرانية) - وكلاهما رجلان تقيان - بالقرب من الرجل لكنهما لم يتوقفا، "لأنهما كانا يمران في الجهة الأخرى". إن الرجل الوحيد الذي ساعد المسافر كان سامرائياً - فرداً من أقلية محتقرة - أتى إليه، وضمد جروحه، وأخذه إلى مأوى. قرر دارلي، وباتسون تكرار تلك الدراسة في منتدى برينستون اللاهوتي. كانت هذه تجربة مطابقة لمفهوم خطأ العزو الأساسي، وهي إثبات مهم على كيفية تأثير قوة السياق في رأينا بالنسبة إلى الأوبئة الاجتماعية من كل الأنواع، وليس فقط الجريمة العنيفة.

التقى دارلي، وباتسون بمجموعة من طلاب اللاهوت، كل منهم على حدة، وطلب من كل واحد منهم تحضير خطاب قصير، وارتجالي حول موضوع ديني معين، ثم التوجه إلى مبنى مجاور لإلقائه. وعند التوجه لإلقاء الخطاب، يلتقي كل واحد من الطلاب برجل يمشي مترهلاً، رأسه إلى الأسفل، وعينيه مغمضتين، وهو يسعل ويئنّ. السؤال هو من سيتوقف للمساعدة؟ أدخل دارلي وباتسون عدة عوامل متغيرة إلى هذا الاختبار لجعل النتائج مفهومة أكثر. في البداية، وقبل أن يبدأ الاختبار، أعطيا الطلاب مجموعة من الأسئلة المتعلقة بسبب اختيارهم لدراسة اللاهوت. هل يرون الدين وسيلة لتحقيق الذات على الصعيدين الشخصي والروحي؟ أو هل يبحثون عن أداة عملية للعثور على معنى في الحياة اليومية؟ ثم غيّر العالمان الموضوع الذي طُلب من الطلاب التحدث عنه. فقد طُلب من بعضهم الحديث عن الصلة الوثيقة بين رجل الدين المحترف والمهنة الدينية، وأعطي البعض الآخر حكاية السامرائي الطيب. وفي النهاية، اختلفت التعليمات التي أعطاها الباحثان لكل تلميذ. في بعض الحالات، بعد إرسال الطلاب لإلقاء المحاضرة، كان الباحث ينظر إلى ساعته ويقول: "أوه، لقد تأخرت. كانوا ينتظرونك قبل بضع دقائق. من الأفضل أن نتحرك". وفي حالات أخرى، كان الباحث يقول: "لا يزال هناك بضع دقائق قبل أن يصبحوا مستعدين لاستقبالك، لكنك تستطيع الانطلاق الآن".

إذا طلبت من الأشخاص توقع من هم الطلاب الذين أدوا دور السامرائي الطيب (وقد فعلت الدراسات اللاحقة ذلك)، فسوف تجد أن أجوبتهم متناسقة جداً، فتقريباً جميعهم قالوا إن الطلاب الذين يدرسون اللاهوت لمساعدة الأشخاص، والذين تذكروا أهمية الشفقة بعد قراءة حكاية السامرائي الطيب، هم الأكثر ميلاً إلى التوقف للمساعدة. وأظن أن معظمنا يوافق على هذه الاستنتاجات. لكن أياً من هذه العوامل لم يحدث أي فرق. استنتج دارلي وباتسون "من الصعب التفكير في سياق تكون فيه المعايير المتعلقة بمساعدة الذين هم في ضيق، غير بارزة عند شخص يفكر في السامرائي الطيب، لكنه لم ينجح في زيادة سلوك المساعدة كثيراً، والواقع أنه في العديد من الأحيان، استمر طالب اللاهوت المتوجه لإلقاء محاضرته حول السامرائي الطيب في السير مسرعاً، متجاهلاً الضحية أثناء المرور قربه". والشيء الوحيد الذي بدا مهماً هو ما إذا كان الطالب مستعجلاً. فبين المجموعة التي كانت مستعجلة، توقف 10 في المئة فقط للمساعدة. وبين المجموعة التي عرفت أن لديها بضع دقائق إضافية، توقف 63 في المئة منهم.

بمعنى آخر، تشير هذه الدراسة إلى أن قناعات قلبك والمحتويات الفعلية لأفكارك أقل أهمية - في النهاية - في إرشاد أفعالك، من السياق الفوري لسلوكك. فعبارة "أوه، لقد تأخرت" نجحت في جعل الشخص الحنون عادة، شخصاً غير مبالٍ بالمعاناة، وحوّلته في تلك اللحظة المحددة إلى شخص مختلف. الأوبئة تقوم أساساً على عملية التحول هذه، فحين نحاول الترويج لفكرة، أو موقف، أو منتج، نحاول تغيير جمهورنا في جانب صغير، وإنما حاسم: نحاول نقل العدوى إليهم، كسحهم بوبائنا، وتحويلهم من العدائية إلى القبول. يمكن فعل ذلك عبر التأثير على أنواع معينة من الأشخاص، أشخاص لهم روابط شخصية استثنائية. هذا هو قانون الأقلية. يمكنً فعله بتغيير محتوى التواصل، وذلك بجعل الرسالة قابلة جداً للتذكر، بحيث تعلق في رأس الشخص، وتدفعه إلى

التصرف. هذا هو عامل الالتصاق. أظن أن هذين القانونين لهما معنى بديهي. لكن علينا التذكر أن التغيرات البسيطة في السياق قد تكون مهمة جداً في تفشي الأوبئة، حتى لو بدا الواقع أنه يخرق بعض افتراضاتنا المتأصلة بشأن الطبيعة البشرية.

لا يعني ذلك أن حالاتنا النفسية الباطنية وتاريخنا الشخصي ليست مهمة في تفسير سلوكنا. فثمة نسبة كبيرة من الذين ينخرطون في الأعمال العنيفة مثلاً، يملكون نوعاً من الاضطراب النفسي، أو يتحدرون من خلفيات مضطربة بشدة. لكن هناك فرق كبير بين الميل نحو العنف، والارتكاب الفعلي للعنف. فالجريمة هي حدث نادر وشاذ نسبياً. ولكي ترتكب الجريمة، لا بد من حدوث شيء إضافي، شيء استثنائي، لتحويل الشخص المضطرب نحو العنف، وما تقوله قوة السياق هو أن نقاط التحول تلك قد تكون بسيطة وتافهة، بقدر الإشارات اليومية للاضطراب مثل الخربشة وعدم دفع أجرة القطار. لكن مضاعفات هذه الفكرة هائلة فعلاً. فالمبدأ القائل إن الاستعداد الباطني هو كل شيء - أي أن سبب السلوك العنيف هو دوماً "شخصية مريضة اجتماعياً"، أو "خلل في الأنا العليا"، أو عدم القدرة على تأجيل الإرضاء، أو شرّ معين في الجينات - هو في النهاية الأفكار الأكثر سلبية، وتفاعلية بشأن الجريمة. إنه يقول إنه حين تلقي القبض على مجرم يمكنك أن تحاول مساعدته لكي يصبح أفضل - بإعطائه دواء "بروزاك"، أو إخضاعه للعلاج، أو محاولة إعادة تأهيله - لكن ليس بوسعك فعل الكثير لمنع الجريمة من الحدوث أساساً. والمفهوم القديم لمعالجة أوبئة الجريمة يؤدي حتماً إلى انهماك في إجراءات دفاعية ضد الجريمة. ضع قفلاً إضافياً على الباب، لإبطاء السارق، وربما لتشجيعه على الانتقال إلى باب آخر. احجز المجرمين لفترة أطول، بحيث تكون لديهم فرصة أقل لإلحاق الأذى بالأشخاص. إنتقل إلى الضواحي لتصبح المسافة بينك وبين أغلبية المجرمين، أكبر ما يكون.

لكن حين تفهم أن السياق مهم، فإن تلك العناصر المحددة والصغيرة نسبياً في البيئة، يمكن أن تعمل كنقاط تحول، وتقلب الروح الانهزامية رأساً على عقب. إن نقاط التحول البيئية هي أشياء نستطيع تغييرها: نستطيع إصلاح النوافذ المكسورة، وتنظيف الخربشة، وتغيير الإشارات التي تشجع أساساً على الجريمة. إن الجريمة غير قابلة للفهم فقط، بل هي قابلة للحؤول دون حصولها أيضاً. ثمة بُعد أكبر في ذلك. وقد قال جوديث هاريس إن تأثير الزملاء، وتأثير المجتمع أكثر أهمية من تأثير العائلة في تحديد سلوك الأولاد. وتثبت الدراسات التي تناولت معدلات انحراف الأحداث، والتخلي عن المدرسة مثلاً، أن الولد الموجود في جيرة جيدة وعائلة مضطربة، يكون أفضل من الولد الموجود في جيرة مضطربة وعائلة جيدة. نحن نخصص الكثير من الوقت للتشديد على أهمية وقوة التأثير العائلي، بحيث يبدو لنا الأمر صحيحاً فعلاً. لكنه في الواقع، ليس أكثر من امتداد بديهي ومنطقي لقوة السياق، لأنه يقول ببساطة إن الأولاد يتأثرون بشدة ببيئتهم الخارجية، وإن خصائص العالم الاجتماعي، والمادي المباشر - أي الشوارع التي نمشي فيها، والأشخاص الذين نصادفهم - تؤدي دوراً كبيراً جداً في تحديد من نكون، وكيف نتصرف. وفي النهاية، ليس السلوك الإجرامي الخطير هو وحده المهمّ للتلميحات البيئية، وإنما السلوك كله. قد يبدو ذلك غريباً، وإذا أضفت معنى تجربة سجن ستانفورد، وتجربة القطار النفقي في نيويورك، يتضح أنه من الممكن أن يكون الشخص أفضل في شارع نظيف أو في قطار نظيف، من الشخص المحاط بالنفايات والخربشات.

قال جيتز لجارته ميرا فريدمان خلال اتصال هاتفي قلق قبل أيام قليلة من الحادثة "في مثل هذا الوضع، تكون في صراع، فلا تفكر بطريقة طبيعية، ولا تعمل ذاكرتك بصورة طبيعية، فتتغيّر رؤيتك، وتتغيّر وجهة نظرك، وكذلك قدراتك. كم أنت قادر على التغيير". تصرف، كما قال جيتز: "بشرّ ووحشية... إذا صادفت جرذاً، سوف تقتله، أليس كذلك؟ إن الطريقة التي استجبت بها كانت وحشية ومؤذية، تماماً مثل الجرذ".

لا شك في أنه فعل ذلك. لقد كان في حفرة جرذ.

الفصل الخامس: قوة السياق (القسم الثاني)

الرقم السحري مئة وخمسون

في العام 1996، نشرت الممثلة والكاتبة المسرحية ريبيكا ويلز كتاباً بعنوان "الأسرار الإلهية لأخويات يايا". ولم يكن وصول هذا الكتاب إلى المكتبات حدثاً أدبياً أساسياً. لقد ألّفت ويلز كتاباً سابقاً بعنوان "مذابح صغيرة في كل مكان"، وحقق نجاحاً بسيطاً في مدينتها الأم سياتل. لكنها لم تكن دانييل ستيل، أو ماري هيجينز كلارك. حين ألقت ويلز محاضرة بعد فترة وجيزة من صدور كتابها في غرينويتش، كونكتيكوت، حضرها سبعة أشخاص فقط. ألقت عدداً من المحاضرات هنا وهناك، وكانت إيجابية بمعظمها، وفي النهاية، باع كتابها المجلّد تجليداً فاخراً 15 ألف نسخة.

بعد سنة واحدة، تم إصدار كتابها "أخويات يايا" بتجليد عادي. باع الإصدار الأول 18 ألف نسخة خلال الأشهر القليلة الأولى، متجاوزاً كل التوقعات. وفي بداية الصيف، وصل عدد مبيعات الكتاب بالتجليد العادي إلى 30 ألف نسخة، وبدأت ويلز وناشرة الكتاب تشعران أن شيئاً غريباً ورائعاً على وشك الحصول. تذكرت ويلز لاحقاً "أصبحت أوقع الكتب، وكانت هناك مجموعات من النساء يأتين إليّ مع بعضهن - ست أو سبع نساء - ويطلبن مني التوقيع على ثلاثة إلى عشرة كتب". ذهبت ناشرة الكتاب، ديان ريفرند، إلى جماعة التسويق وقالت لهم إن الوقت قد حان لحملة إعلانية.

اشتروا إعلاناً واحداً، في الصفحة المقابلة لصفحة المحتويات في مجلة **New Yorker**، وتضاعفت أعداد المبيعات خلال شهر واحد لتصل إلى 60 ألف. راحت ويلز تنتقل من محاضرة إلى أخرى في كل أرجاء البلاد، وبدأت تلاحظ التغيرات في نوعية جمهورها. "بدأت ألاحظ قدوم الأمهات والبنات. كانت البنات في أواخر الثلاثينيات وبداية الأربعينيات. أما الأمهات فكنّ من الجيل الذي ذهب إلى الثانوية خلال الحرب العالمية الثانية. لاحظت بعدها أن ثلاثة أجيال بدأت تأتي، منها جيل في العشرينيات. بعد ذلك - وإنما لاحقاً جداً - ضم جمهوري مراهقات، وتلميذات في الصف الخامس، مما بعث السرور في نفسي".

إلا أن كتاب "الأسرار الإلهية لأخويات يايا"، لم ينضم بعد إلى لائحة الكتب الأفضل مبيعاً. لم يحدث ذلك إلا في شهر شباط/فبراير 1998 حين حقق أعلى الأرقام في المبيعات، وبقي كذلك بحيث تم نشر 48 إصداراً، و2.5 مليون نسخة. ورغم ذلك، لم يكن انتباه وسائل الإعلام الوطنية - أي المقالات في المجلات النسائية الكبيرة، والظهور في البرامج التلفزيونية التي تجعل من ويلز شخصاً مشهوراً - قد بدأ بعد. لكن بفضل قوة الكلام الشفوي، شهد الكتاب نقطة تحول. قالت ويلز: "إن نقطة التحول بالنسبة إليّ حصلت ربما في شمال كاليفورنيا، في الشتاء الذي تلا صدور الكتاب، وأصبحت في وضع جعلني فجأة أمام سبعمائة وثمانمائة شخص في محاضراتي".

لماذا تحول كتاب "أخويات يايا" إلى وباء؟ يبدو الجواب سهلاً نسبياً. الكتاب نفسه جيد، ومكتوب بشكل جميل، إذ يروي قصة الصداقة، والعلاقات بين الأم وابنتها. إنه يتحدث إلى الأشخاص، لذا فهو يعلق في الأذهان. لا ننسى طبعاً أن ويلز نفسها ممثلة، لذا فهي لم تكن تقرأ قصتها بقدر ما كانت تمثلها حين كانت تنتقل في أرجاء البلاد، وتؤدي كل شخصية بمهارة فائقة بحيث تحولت محاضراتها إلى عروض مسرحية. كانت ويلز بائعة كلاسيكية. لكن ثمة عامل ثالث - أقل بديهة - له علاقة بآخر مبادئ الأوبئة. إن نجاح كتاب "يايا" هو تحية لقوة السياق - وعلى نحو أكثر تحديداً - هو دليل على قوة جانب واحد معين من السياق، ألا وهو الدور الحاسم الذي تؤديه المجموعات في الأوبئة الاجتماعية.

هذه ملاحظة بديهية بطريقة ما. فكل شخص ذهب يوماً إلى السينما، يعرف أن حجم الجمهور في المسرح له تأثير كبير في نجاح الفيلم: لا تكون الأفلام الكوميدية أكثر مرحاً، والأفلام التشويقية أكثر تشويقاً مما هي في دار سينما تعجّ بالجمهور. ويقول لنا علماء النفس الشيء نفسه تقريباً: حين يُطلب من الأشخاص اتخاذ قرارات في مجموعة، يتوصلون إلى استنتاجات مختلفة جداً مما لو طلب منهم الشيء نفسه لوحدهم. حين نكون جزءاً من مجموعة، نكون جميعاً عرضة لضغط الزملاء، والمعايير الاجتماعية، وكل أنواع التأثيرات الأخرى التي قد تؤدي دوراً أساسياً في كسحنا خلال بداية الوباء.

فعلى سبيل المثال، هل تساءلت يوماً عن كيفية انطلاق الحركات الدينية؟ نحن نعتبرها عادة نتيجة مبشرين أقوياء الشخصية، مثل القديس بولس، أو بيلي غراهام، أو بريغهام يونغ. لكن انتشار أية عقيدة جديدة ومعدية يرتبط كثيراً بالاستعمال الماهر لقوة المجموعة. ففي أواخر القرن الثامن عشر، وبداية القرن التاسع عشر مثلاً، أصبحت الحركة المنهجية وباء في إنكلترا وأميركا الشمالية، وارتفع عدد أتباعها في الولايات المتحدة من 20 ألف إلى 90 ألف في غضون خمس أو ست سنوات خلال سنة 1780. لكن مؤسس الحركة المنهجية جون ويسلي، لم يكن أبداً المبشر الأقوى شخصية في عصره. فهذا الشرف يعود إلى جورج ويتفيلد، وهو خطيب لـه قوة كبيرة وشخصية قوية، بحيث قيل إنه نجح ذات مرة في الحصول على تبرّع بقيمة خمسة باوندات من بنجامين فرانكلين، الذي كان معروفاً ببعده عن الكنيسة. لم يكن ويسلي عالم لاهوت عظيماً مثل جون كالفين، أو مارتن لوثر، بل كانت عبقريته في حسن تنظيمه. سافر ويسلي حول إنكلترا، وأميركا الشمالية لإلقاء خطابات في الهواء الطلق أمام آلاف الأشخاص، لكنه لم يبشر، وكان يبقى في كل مدينة الوقت الكافي لتحويل أشدّ المتحمسين له إلى مجموعات دينية، يقسّمها إلى فئات أصغر مؤلفة من عشرة أشخاص تقريباً. كان يُطلب من هؤلاء المتحمسين حضور اجتماعات أسبوعية، والالتزام بسلوك صارم. وإذا أخفق هؤلاء في التماشي مع معايير الحركة المنهجية، كانوا يطردون من المجموعة. بمعنى آخر، كانت هذه مجموعة ملتزمة بشيء ما. وخلال حياته، سافر ويسلي من دون ملل إلى هذه المجموعات، وكان يقطع أربعة آلاف ميل تقريباً سنوياً على متن حصانه، لتعزيز أسس المعتقد المنهجي. كان موصلاً كلاسيكياً. كان بول ريفير فائقاً. لكن الفرق هو أنه لم يكن شخصاً مرتبطاً بالعديد من الأشخاص الآخرين. كان شخصاً لديه روابط مع مجموعات عدة، وهذا فرق بسيط وإنما أساسي. أدرك ويسلي أنه إذا أردت إحداث تغيير أساسي في معتقد الناس وسلوكهم، إحداث تغيير يدوم ويكون قدوة للآخرين، عليك إنشاء مجموعة حولهم حيث يمكن ممارسة تلك المعتقدات الجديدة، والتعبير عنها، وتعزيزها.

أظن أن هذا يساعد في تفسير سبب تحول كتاب "أخويات يايا" أيضاً. فأول لائحة للكتب الأكثر مبيعاً التي ظهر فيها كتاب "أخويات يايا"، كانت اللائحة المستقلة لشمال كاليفورنيا. وتقول ويلز إن كاليفورنيا الشمالية هي المنطقة التي بدأ فيها 700، أو 800 شخص بمتابعة محاضراتها. هنا بدأ وباء اليايا. لماذا؟ لأنه، حسب ريفرند، تعتبر منطقة سان فرانسيسكو موطناً لإحدى أقوى ثقافات مجموعات المطالعة، ومنذ البداية كان كتاب "يايا" ما اعتبرته الناشرة "كتاباً لمجموعات المطالعة". فهو قصة متكلفة عاطفياً، تتبع شخصية معينة، وتدعو إلى التفكير والمناقشة، ولذلك تدفقت مجموعات قراء الكتاب لشرائه. والنساء اللواتي جئن إلى محاضرات ويلز، كنّ جميعاً أفراداً في مجموعات مطالعة، وكنّ يشترين نسخاً إضافية للعائلة والأصدقاء، وكذلك لبقية أفراد مجموعتهنّ. وبما أنه كان يجري الحديث عن كتاب يايا، وتتم قراءته ضمن مجموعات، أصبح الكتاب نفسه أكثر التصاقاً. فمن الأسهل تذكر شيء وتقديره إذا ناقشته لمدة ساعتين مع أفضل أصدقائك، لأنه يصبح تجربة اجتماعية، موضوع محادثة. هكذا، فإن جذور يايا في ثقافة مجموعات المطالعة حوّلته إلى وباء شفوي أكبر.

تقول ويلز إنه في نهاية محاضراتها، خلال مرحلة الأسئلة والأجوبة، كانت النساء الحاضرات يقلن لها: "نحن في مجموعة مطالعة منذ عامين، إلى أن قرأنا كتابك وحصل شيء مختلف. بدأت الأمور تصل إلى مستوى مشاركة أشبه بالصداقة". قالت تلك النساء لي إنهنّ بدأن يذهبن إلى البحر معاً، أو يقمن الحفلات في منازل بعضهنّ البعض. بدأت النساء بتأليف مجموعات أخويات يايا الخاصة بهنّ، على غرار المجموعة الموصوفة في الكتاب، وكنّ يحضرن صوراً لمجموعتهنّ لكي توقع عليها ويلز. انتشرت منهجية ويسلي مثل النار المستعرة في إنكلترا وأميركا، لأن ويسلي كان يجوب على مئات ومئات المجموعات، بحيث تأخذ كل مجموعة رسالته، وتجعلها أكثر التصاقاً. وكان الحديث عن كتاب يايا ينتشر بالطريقة نفسها، من مجموعة مطالعة إلى مجموعة مطالعة، من مجموعة يايا إلى مجموعة يايا، ومن محاضرة لويلز إلى أخرى، بحيث أنها أوقفت لأكثر من عام كل شيء آخر لتجول البلاد من دون توقف.

يقول درس اليايا، وجون ويسلي إن المجموعات الصغيرة تملك قوة لتضخيم إمكانية الوباء في فكرة أو رسالة. لكن هذا الاستنتاج يترك عدداً من الأسئلة الحاسمة من دون جواب. فكلمة "مجموعة" مثلاً هي كلمة مستخدمة لوصف أي شيء، من فريق كرة السلة، إلى اتحاد سائقي الشاحنات، ومن ثنائيين في عطلة، إلى الحزب الجمهوري. فإذا كنا مهتمين في استهلال وباء - في بلوغ نقطة التحول - ما هي أنواع المجموعات الأكثر فاعلية؟ هل من قاعدة بسيطة تميز مجموعة لها سلطة اجتماعية حقيقية، عن مجموعة لديها القليل من القوة؟ تبين أنه توجد قاعدة فعلاً. إنها قاعدة المئة والخمسين، وهي مثل مذهل على الطرق الغريبة وغير المتوقعة التي يمكن للسياق أن يؤثر من خلالها في مسار الأوبئة الاجتماعية.

2

هناك مفهوم في علم النفس الإدراكي اسمه قدرة الحصر، وهو يشير إلى مقدار المساحة في دماغنا لأنواع معينة من المعلومات. لنفترض مثلاً، أنني عزفت لك عدداً من النغمات الموسيقية المختلفة، بصورة عشوائية، وطلبت منك تعريف كل نغمة برقم. إذا عزفت لك نغمة خافتة فعلاً، سوف تعطيها الرقم واحد، وإذا عزفت لك نغمة متوسطة فسوف تعطيها الرقم اثنين، فيما تعطي للنغمة العالية الرقم ثلاثة. الهدف من هذا الاختبار هو معرفة كم تستطيع الاستمرار في التمييز بين مختلف النغمات. لا شك في أن الأشخاص الذين يملكون أذناً موسيقية مثالية يستطيعون الاستمرار في هذه اللعبة إلى ما لا نهاية. تستطيع أن تعزف أمامهم عشرات النغمات، ويستطيعون هم التمييز بينها جميعاً. لكن بالنسبة إلى معظمنا، تعتبر هذه اللعبة أكثر صعوبة، فمعظم الأشخاص يستطيعون تقسيم النغمات إلى ست فئات مختلفة تقريباً قبل أن يبدأوا بارتكاب الأخطاء، وخلط مختلف النغمات ضمن الفئة نفسها. هذا استنتاج مهم فعلاً. إذا عزفت لك مثلاً خمس نغمات عالية جداً، سوف تتمكن من تمييزها عن بعضها، وإذا عزفت لك خمس نغمات منخفضة جداً، سوف تتمكن من تمييزها عن بعضها. سوف تظن حينها أنه إذا جمعت كل النغمات العالية والمنخفضة وعزفتها كلها أمامك دفعة واحدة، سوف تتمكن من تقسيمها إلى عشر فئات. لكنك لن تستطيع فعل ذلك، فثمة احتمال بأن تتوصل فقط إلى ست فئات تقريباً.

تظهر هذه الحدود الطبيعية مجدداً في اختبارات بسيطة. إذا جعلتك تشرب عشرين كوباً من الشاي المثلج، مع مقدار مختلف من السكر في كل منها، ثم طلبت منك فرزها إلى فئات حسب حلاوتها، فسوف تتمكن فقط من تقسيمها إلى ست أو سبع فئات مختلفة فقط قبل أن تبدأ بارتكاب الأخطاء. أو إذا وجهت نقاطاً وامضة على شاشة أمامك بسرعة كبيرة، وطلبت منك إحصاء النقاط التي تراها، سوف تتمكن فقط من إحصاء سبع نقاط تقريباً لتبدأ بعدها بالتخمين. قال عالم النفس جورج ميلر في مقالته الشهيرة: "الرقم سبعة السحري": "يبدو أن هناك حدوداً معينة داخلنا، إما نتيجة التعلم، وإما نتيجة تصميم أجهزتنا العصبية، وهي حدود تبقي قدرات الحصر لدينا في هذا النطاق العام". لهذا

السبب، تتألف أرقام الهاتف من سبعة أرقام. يقول جوناثان كوهين، باحث في الذاكرة في جامعة برينستون: "أراد بيل رقماً طويلاً قدر الإمكان بحيث تكون لديه أكبر سعة ممكنة، وإنما رقماً غير طويل جداً بحيث يعجز الناس عن تذكره". عندما يصبح رقم الهاتف المحلي مؤلفاً من ثمانية أو تسعة أرقام، يتخطى ذلك قدرة الحصر البشرية. وسيكثر حينها عدد الأرقام الخاطئة.

بمعنى آخر، نحن كبشر نستطيع استعياب مقدار معين من المعلومات دفعة واحدة. وحين نتخطى حدوداً معينة، نصبح مغمورين. وما أصفه هنا هو قدرة فكرية، قدرتنا على معالجة المعلومات الخام. لكن إذا فكرت في الأمر، تجد أننا نملك بوضوح قدرة على حصر المشاعر أيضاً.

فعلى سبيل المثال، خذ دقيقة لإعداد لائحة بأسماء كل الأشخاص الذين تعرفهم، والذين يمكن أن يجعلك موتهم محطماً فعلاً. ثمة احتمال بأن تتوصل تقريباً إلى 12 اسماً. هذا هو متوسط الجواب الذي حصلنا عليه من معظم الأشخاص الذين أجابوا على هذا السؤال. وتؤلف تلك الأسماء ما يسميه علماء النفس مجموعة التعاطف بالنسبة إلينا. لماذا لا تكون المجموعات أكبر؟ إنها جزئياً مسألة وقت. فإذا نظرت إلى الأسماء الموجودة في لائحة التعاطف، سوف تجد أنهم الأشخاص الذين تخصص لهم أكبر انتباه، إما عبر الهاتف، أو شخصياً، أو بالتفكير والقلق بشأنهم. أمّا إذا كانت لائحتك أطول بمرتين، وضمت 30 اسماً، فإنك تمضي نتيجة لذلك نصف الوقت فقط مع كل واحد منهم، فهل ستكون بالتالي قريباً جداً من كل واحد منهم؟ على الأرجح لا. فأن تكون أفضل صديق لشخص ما، يحتاج إلى استثمار أدنى من الوقت، كما يحتاج الأمر أكثر من ذلك إلى طاقة عاطفية. إن الاهتمام بعمق في شخص ما أمر مرهق جداً، ففي مرحلة ما، عندما تصل اللائحة إلى 10 أشخاص أو 15 شخصاً، نبدأ بتحميل أنفسنا أكثر من طاقتها، تماماً مثلما نفعل حين يتوجب علينا التمييز بين عدد كبير من النغمات. هذه هي طريقة تركيب البشر. وكتب عالم الأحياء س. ل. والبورن في هذا الصدد:

حدث معظم النشوء البشري قبل مجيء الزراعة، حين كان الناس يعيشون في مجموعات صغيرة، أو وجهاً لوجه. نتيجة لذلك، تطور علم الأحياء البشري كآلية متكيفة مع ظروف لم تعد موجودة. لقد نشأ الناس على تفضيل العدد القليل من الأشخاص، والمسافات القصيرة، وفترات الوقت القصيرة نسبياً. ولا تزال هناك أبعاد الحياة المهمة للإنسان.

إلا أن الحد الطبيعي الأكثر أهمية ربما هو ما نستطيع تسميته قدرة الحصر الاجتماعي لدينا. وقد تم إيضاح القدرة الاجتماعية، بشكل مقنع جداً، من قبل الأنثروبولوجي البريطاني روبين دونبار. بدأ دونبار بملاحظة بسيطة. إن الحيوانات الرئيسة - أي القرود، والشمبانزي، والبابون - تملك أكبر الأدمغة بين الثدييات، والأهم من ذلك أن جزءاً محدداً من دماغ البشر، والحيوانات الرئيسة الأخرى - المساحة المعروفة باللحاء الجديد والتي تعتبر مسؤولة عن التفكير المعقد والمنطقي - كبيرة جداً وفقاً لمعايير الثدييات. ناقش العلماء طوال سنوات سبب هذا الأمر. تقول إحدى النظريات إن أدمغتنا تطورت لأن أجدادنا بدأوا ينخرطون في أنماط طعام أكثر تكلفاً، فبدل الاكتفاء بأكل العشب والأوراق، بدأوا يتناولون الفاكهة، وهذا يستلزم المزيد من قوة التفكير، لأن هذا يتطلّب منك اجتياز مسافات أطول للعثور على الفاكهة بدلاً من الأوراق، وعليك بالتالي إنشاء خرائط عقلية، وعليك الاهتمام في مسألة النضوج، كما عليك نزع القشور للتمكن من تناول لبّ الفاكهة، وما إلى ذلك. المشكلة في هذه النظرية أنه إذا حاولت مطابقة حجم الدماغ مع أنماط الأكل بين الحيوانات الرئيسة، لن ينجح الأمر. فهناك حيوانات رئيسة تأكل الأوراق فقط وتملك أدمغة كبيرة، وحيوانات أخرى تأكل الفاكهة فقط ولها أدمغة صغيرة، تماماً مثلما توجد حيوانات رئيسة لها أدمغة صغيرة تجتاز مسافات طويلة جداً للبحث عن طعامها، وحيوانات رئيسة لها أدمغة كبيرة تبقى في مكانها للأكل، وبالتالي فإن فكرة الطعام تصل إلى طريق مسدود. ما الذي يرتبط إذاً بحجم الدماغ؟ الجواب، حسب دونبار، هو حجم المجموعة. فإذا نظرت إلى أي نوع من الحيوانات الرئيسة - إلى كل نوع من القرود والسعادين -

سوف تجد أنه كلما كان اللحاء الجديد أكبر، أصبح متوسط حجم المجموعة التي تعيش ضمنها أكبر حجماً أيضاً.

يقول دونبار إن الأدمغة تتطور، وتصبح أكبر حجماً، للتماشي مع تعقيدات المجموعات الاجتماعية الأكبر حجماً. فإذا كنت تنتمي إلى مجموعة من خمسة أشخاص، فعليك تعقب عشر علاقات منفصلة: علاقاتك مع الأشخاص الأربعة الآخرين الموجودين في دائرتك، والعلاقات الست الثنائية الموجودة بين الآخرين. هذا ما تعنيه معرفة كل واحد في الدائرة. عليك أن تفهم الديناميات الشخصية للمجموعة، والتعاطي مع شخصيات مختلفة، وإبقاء الأشخاص سعداء، وتكييف الطلبات وفقاً لوقتك وانتباهك، وما إلى ذلك. لكن إذا كنت تنتمي إلى مجموعة من عشرين شخصاً، فيجدر بك تعقّب 190 علاقة ثنائية: 19 علاقة تخصك أنت، و171 علاقة تخص بقية المجموعة. إنها زيادة قدرها خمسة أضعاف في حجم المجموعة، وإنما زيادة من 20 ضعفاً لمقدار المعلومات اللازمة "لمعرفة" بقية الأعضاء في المجموعة. بمعنى آخر، حتى الزيادة البسيطة نسبياً في حجم المجموعة تولد عبئاً اجتماعياً وفكرياً إضافياً مهماً.

يقيم البشر علاقات اجتماعية ضمن أكبر المجموعات بين الحيوانات الرئيسة، لأننا الحيوانات الوحيدة التي تملك أدمغة كبيرة كفاية لمعالجة تعقيدات ذلك الترتيب الاجتماعي. والواقع أن دونبار طوّر معادلة - تنطبق على معظم الحيوانات الرئيسة - يشير فيها إلى ما يسميه نسبة اللحاء الجديد عند نوع معين - أي حجم اللحاء الجديد نسبة إلى حجم الدماغ - وتفضي المعادلة إلى الحجم الأقصى المتوقع لمجموعة الحيوانات. إذا أخذت مثلاً نسبة اللحاء الجديد عند الإنسان، تحصل على مجموعة قدرها 147.8، أو 150 تقريباً. "يبدو أن الرقم 150 يمثل الحد الأقصى من الأشخاص الذين تستطيع إنشاء علاقات اجتماعية حقيقية معهم، تلك العلاقات التي تستلزم معرفة من يكون أولئك الأشخاص، وكيفية ارتباطهم بك. بطريقة أخرى، إنه عدد الأشخاص الذين لا تشعر بالإحراج إذا انضممت لتناول شيء معهم من دون دعوة في حال صادفتهم في مطعم ما".

تصفح دونبار الأدب الأنثروبولوجي (المتعلق بعلم الإنسان) ووجد أن الرقم 150 يظهر مجدداً. فقد نظر مثلاً إلى 21 مجتمعاً مختلفاً نملك أدلة تاريخية قوية عنها، من جماعة الواليبيري في أوستراليا، إلى جماعة التواد في غينيا الجديدة، ومن جماعة الأماساليك في غرينلاند، إلى جماعة الأونا في تييرا ديل فويغو، ووجد أن متوسط عدد الأشخاص في قراهم كان 148.4. ويصح النمط نفسه أيضاً على التنظيم العسكري. كتب دونبار: "على مرّ السنوات، توصل المخططون العسكريون إلى قاعدة أساسية مفادها أن وحدات القتال الوظيفية لا يمكن أن تتعدى ال- 200 رجل، وأظن أن الأمر لا يقتصر على كيفية سيطرة وتنسيق الجنرالات في الصفوف الخلفية، لأن الشركات حافظت على هذا الحجم رغم كل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصالات منذ الحرب العالمية الأولى. بدلاً من ذلك، يبدو وكأن المخططين اكتشفوا - عن طريق التجربة والخطأ على مرّ العصور - أنه يصعب جمع عدد أكبر من الرجال، وجعلهم معتادين كفاية على بعضهم البعض بحيث يتمكنون من العمل معاً كوحدة وظيفية". من الممكن طبعاً إدارة جيش بمجموعات أكبر. لكن مع الحجم الأكبر، عليك فرض هرميات، وقوانين، وأنظمة معقدة، وإجراءات رسمية في محاولة لفرض الإخلاص والالتزام. لكن إذا كان العدد أقل من 150، يقول دونبار، يمكن التوصل إلى الأهداف نفسها بطريقة غير رسمية: "في هذا الحجم، يمكن تنفيذ الأوامر، والسيطرة على السلوك غير النظامي على أساس الإخلاص الشخصي، وتوجيه الاتصالات بين الرجال. لكن هذا الأمر يصبح مستحيلاً مع المجموعات الأكبر".

هناك أيضاً المجموعة الدينية المعروفة بالهاتريت (Hutterites)، التي عاشت طوال مئات السنين في مستعمرات زراعية ذاتية الاكتفاء في أوروبا، ومنذ بداية القرن العشرين، في أميركا الشمالية. تملك مجموعة Hutterites (والتي تملك نفس تقاليد قبيلة أميش، ومجموعة المينونيت) سياسة صارمة، بحيث كلما اقترب عدد المجموعة من 150 شخصاً، تنقسم إلى مجموعتين للبدء

بمجموعة جديدة. قال لي بيل غروس، أحد قادة مجموعة هاتريت خارج سبوكان: "يبدو أن إبقاء الأشياء تحت 150 هو الطريقة الأفضل، والأكثر فاعلية لإدارة مجموعة من الأشخاص، فحين يصبح العدد أكبر من ذلك، يصبح الأشخاص غرباء بالنسبة إلى بعضهم البعض". لا شك في أن مجموعة Hutterites لم تكتسب هذه الفكرة من علم النفس النشوئي المعاصر. فهذه المجموعة تتبع القاعدة 150 منذ قرون. لكن مبدأها يتطابق تماماً مع نظريات دونبار. عند العدد 150، حسب اعتقاد مجموعة Hutterites، يحصل شيء ما - شيء لا يمكن تحديده وإنما هو حقيقي جداً - بحيث يغير طبيعة المجموعة بين ليلة وضحاها. قال غروس: "في المجموعات الأصغر حجماً، يكون الناس أقرب إلى بعضهم. إنهم يتماسكون معاً، وهذا مهم جداً إذا أردت أن تكون فعَّالا وناجحاً في حياة المجموعة. أمّا إذا أصبحت مجموعتك كبيرة جداً، فلن تكون لديك أشياء كافية مشتركة، ومن ثم يصبح أفراد المجموعة غرباء، وتبدأ تلك الزمالة القريبة بالتفكك". تحدث غروس عن خبرة، فلقد كان في مجموعات Hutterites التي أوشكت على بلوغ ذلك الرقم السحري، وشاهد كيف تتبدل الأمور حينها. يتابع غروس "ما يحصل حين يصبح العدد كبيراً جداً، هو أن المجموعة تبدأ من تلقاء نفسها بتكوين عصابة - حرّك يديه للإشارة إلى الانقسام - فتحصل على مجموعتين، أو ثلاث مجموعات من ضمن المجموعة الأكبر. هذا هو الشيء الذي يجدر بك الحؤول دونه، وإذا حصل، يكون الوقت قد حان للتفرع".

3

لقد شاهدنا في هذا الكتاب كيف أن عدداً من التغيرات البسيطة نسبياً في بيئتنا الخارجية، يمكن أن يؤثر بشدة على طريقة تصرفنا وكينونتنا. نظف الخربشة، وفجأة يتوقف الناس الذين يرتكبون الجرائم عن فعل ذلك. أخبر طالب لاهوت أنه عليه الإسراع، وفجأة يبدأ بتجاهل الذين هم في ضيق حقيقي. توحي قاعدة الـ 150 أن حجم المجموعة هو عامل آخر من تلك العوامل السياقية الدقيقة التي يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً. وفي حالة مجموعة Hutterites، يتضح أن الأشخاص الذين يرغبون في التماشي مع المجموعة، والذين يتأثرون بسهولة بمبادئ المجموعة إذا كان عددهم أقل من 150، يصبحون فجأة، وبطريقة ما مقسمين وغرباء، مع أصغر تغيير في حجم المجموعة. عند تجاوز ذلك الحد، أي نقطة التحول، يبدأون بالتصرف بطريقة مختلفة تماماً.

إذا أردنا أن تعمل المجموعات بمثابة حاضنة للرسائل المعدية، مثلما فعلت في حالة "الأسرار الإلهية لأخويات اليايا"، أو في الكنيسة المنهجية، علينا إبقاء المجموعات تحت نقطة التحول البالغة 150. ففوق تلك النقطة، تصبح هناك عوائق هيكلية لقدرة المجموعة على الموافقة، والتصرف بصوت واحد. إذا أردنا مثلاً تطوير مدارس في المجتمعات الفقيرة بحيث تستطيع مواجهة الجو السامٍ لمحيطها المجاور، يقول لنا ذلك إنه ربما من الأفضل تشييد الكثير من المدارس الصغيرة بدلاً من تشييد مدرسة واحدة كبيرة، أو اثنتين. تقول قاعدة المئة وخمسين إن رعايا الكنيسة المتوسعة بسرعة، أو أعضاء النادي الاجتماعي، أو أي شخص في نشاط جماعي يرتكز على الانتشار الوبائي للمثل المشتركة، عليه أن يدرك مخاطر الحجم الكبير. فتجاوز خط المئة وخمسين هو تغير بسيط يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً.

ولعل أفضل مثل على المنظمة التي نجحت في معالجة هذه المشكلة هو شركة "غور وشركاه"، شركة التكنولوجيا الخاصة التي تساوي ملايين الدولارات، والموجودة في نيوارك، ديلاوار. غور هي الشركة التي تصنع قماش Gore -Tex المقاوم للماء، وكذلك خيط الأسنان Glide، والأغطية العازلة الخاصة بكابلات الكمبيوتر، ومجموعة منوعة من الخراطيش الخاصة، وأكياس المصافي، وأنابيب السيارات، وأشباه الموصّلات، والمعدات الطبية، والصناعات الطبية. لا توجد ألقاب في شركة غور، فإذا سألت الأشخاص الذين يعملون هناك عن بطاقاتهم، تجد أنه كتب على البطاقة فقط اسم الشخص، وتحتها كلمة "شريك"، بصرف النظر عن مقدار المال الذي يجنيه، أو مقدار

المسؤولية التي يتحملها، أو الوقت الذي مضى على وجوده في الشركة. لا يملك الأشخاص مدراء، وإنما يملكون رعاة - ناصحين - يسهرون على مصالحهم. لا توجد جداول تنظيمية، ولا ميزانيات، ولا خططٌ استراتيجية معقدة. يجري تحديد الرواتب جملة. والمقر الرئيسي للشركة هو مبنى متواضع من القرميد الأحمر. المكاتب "الإدارية" صغيرة، مع غرف بسيطة الأثاث بمحاذاة رواق ضيق.
وتميل زوايا مباني شركة غور إلى أن تكون غرف اجتماعات، أو مساحات فارغة بحيث لا يقول أحد في الشركة إنه يملك مكتباً أكثر فخامة. حين زرت موظفاً في شركة غور اسمه بوب هين، في أحد مصانع الشركة في ديلاواير، حاولت - ولكن من دون جدوى - أن أجعله يخبرني عن منصبه.
اعتقدت أنه أحد كبار المدراء التنفيذيين، بما أنه أوصي لي به، لكن مكتبه لم يكن أكبر من مكتب أي شخص آخر، وكتب على بطاقته فقط اسم "شريك". لم يكن لديه سكرتيرة، أو واحدة أستطيع رؤيتها على الأقل. لم يكن يرتدي ثياباً مختلفة عن أي شخص آخر، وحين استمريت في طرح السؤال مراراً وتكراراً، قال لي أخيراً، مع تكشيرة كبيرة: "أنا متطفل".

غور هي باختصار شركة غير اعتيادية البتة مع فلسفة واضحة وشفافة. إنها شركة كبيرة تحاول التصرف مثل الشركة الصغيرة. ووفق كل الحسابات، يمكن القول إن هذه المحاولة كانت ناجحة فعلاً. فعندما يعدّ خبراء الأعمال لوائح بأفضل الشركات الأميركية، أو عندما يلقي المستشارون محاضرات حول الشركات الأميركية الأفضل إدارة، تكون شركة غور دوماً على اللائحة. إنها تملك معدل موظفين يوازي ثلث معدل الصناعة. وقد حققت الأرباح طوال 35 سنة متتالية، مع معدلات نمو، وخط إنتاج مبتكر ومربح يثير حسد الصناعة. نجحت غور في إنشاء روح معدية جداً، وملتصقة جداً للشركة الصغيرة بحيث صانت نموها، وأصبحت شركة بمليارات الدولارات، وفيها آلاف الموظفين.
كيف فعلت ذلك؟ بالالتزام بقاعدة المئة وخمسين (فضلاً عن أمور أخرى).

لم يكن ويلبرت "بيل" غور - المؤسس المرحوم للشركة - متأثراً بأفكار روبن دونبار، تماماً مثل جماعة Hutterites. يبدو أن هذا الرجل اعتمد مبدأ التجربة والخطأ، تماماً مثل مجموعة Hutterites. قال لأحد الصحافيين قبل بضعة أعوام: "وجدنا أيضاً أن الأمور تصبح مشوشة عند الرقم 150". لذلك أصبح وضع 150 موظفاً في المصنع هو هدف الشركة. في قسم الإلكترونيات من الشركة، يعني ذلك عدم تشييد مصنع مساحته أكبر من 50 ألف قدم مربع، لأنه لا مجال أبداً لوضع أكثر من 150 موظفاً في مبنى بهذا الحجم. قال هين: "اعتاد الناس على سؤالي كيف تنجزون التخطيط الطويل الأمد، وكنت أقول لهم هذا سهل. نضع 150 موقفاً للسيارات في المرآب، وحين يبدأ الأشخاص بركن سياراتهم على العشب، ندرك أن الوقت قد حان لتشييد مصنع جديد". ولا حاجة لأن يكون المصنع الجديد بعيداً. فعلى سبيل المثال، تضم ولاية ديلاوير التي ينتمي إليها غور ثلاثة مصانع قريبة من بعضها البعض. وتملك الشركة خمسة عشر مصنعاً ضمن شعاع من اثني عشر ميلاً في ديلاوير وماريلاند. يجب فقط أن تكون المباني مميزة عن بعضها، لاتباع ثقافة فردية في كل منها. قال لي أحد الموظفين القدامى واسمه بورت تشايز: "وجدنا أن مرآب السيارات يشكل هوة كبيرة بين المباني، عليك أن تحمل نفسك، وتجتاز المرآب، وهذا جهد كبير. بالفعل، يستلزم ذلك جهداً بقدر الصعود إلى السيارة وقيادتها مسافة خمسة أميال. هناك الكثير من الاستقلالية في إنشاء مبنى منفصل". ومع ازدياد حجم غور في السنوات الأخيرة، خضعت الشركة لعملية تقسيم وإعادة تقسيم على نحو مستمر تقريباً. فالشركات الأخرى تستمر في إلحاق الإضافات بالمصنع الأساسي، أو تمديد خط الإنتاج، أو مضاعفة فرق المناوبة. بينما تحاول شركة غور تقسيم المجموعة إلى أجزاء أصغر وأصغر. حين زرت شركة غور مثلاً، كان قسم Gore -Tex مقسماً إلى مجموعتين للبقاء تحت حدود المئة وخمسين. أما القسم الذي يهتم بالموضة، وتحديداً بالجزمات، وحقائب الظهر، ومعدات السير على الأقدام فكان يتلاشى لوحده، تاركاً وراءه العمل المؤسساتي الذي يصنع بذلات Gore - Tex لرجال الإطفاء والجنود.

لا يصعب مشاهدة الرابط بين هذا النوع من الهيكلية التنظيمية، والإدارة الحرة وغير الاعتيادية لشركة غور. في الواقع، إن نوع الرابط الذي وصفه دونبار في مجموعات صغيرة، هو أساساً نوع من ضغط الزملاء: إنها معرفة الأشخاص جيداً بشكل كافٍ، بحيث يكون رأيهم فيك مهماً. وقال إن الشركة هي الوحدة الأساسية للتنظيم العسكري لأنه في مجموعة تضم أقل من 150 شخصاً، "يمكن تنفيذ الأوامر، وضبط السلوك غير المنضبط على أساس الإخلاص الشخصي، والاحتكاكات المباشرة بين الأشخاص". هذا ما كان بيل غروس يقوله بشأن مجموعة Hutterites أيضاً. فالشقوق التي لاحظوا أنها تصبح كبيرة جداً في مجموعات Hutterites، هي الشقوق التي تنجم حين تبدأ الروابط بين أفراد المجموعة بالتلاشي. لا تحتاج شركة غور إلى هيكليات إدارة رسمية في مصانعها الصغيرة - وهي لا تحتاج إلى استعمال الطبقات الاعتيادية للإدارة المتوسطة والعليا - لأنه في المجموعات الصغيرة، تكون العلاقات الشخصية غير الرسمية أكثر فاعلية. قال لي جيم باكلي، وهو شريكٌ في الشركة لفترةٍ طويلة: "يمكن تحمل الضغط إذا لم نكن فاعلين في مصنع، وإذا لم نحقق أرباحاً جيدة للشركة، لكن ضغط الزملاء لا يحتمل، هذا ما تحصل عليه حين تكون لديك فرقٌ صغيرة، حيث يعرف الجميع بعضهم البعض. إن ضغط الزملاء أقوى بكثير من مفهوم المدير، فهو أقوى بعدة أضعاف. يريد الناس أن يكونوا على مستوى ما هو متوقع منهم". قال باكلي، في المصنع الكبير ذي الحجم التقليدي، قد تحصل على النوع نفسه من الضغوط. لكن هذه الضغوط تجدي نفعاً فقط في أنحاء معينة من المصنع. والميزة في مصنع غور هي أن كل جزء من عملية التصميم، والتصنيع، والتسويق لمنتج معين يكون عرضة لفحص المجموعة نفسها. قال لي باكلي: "عدت للتو من مصنع "لوسنت تكنولوجيس" في نيو جرسيه. إنه المصنع الذي ينتجون فيه الخلايا المشغلة لهواتفنا الخلوية، الغلافات، والعلب، والقطع الناقلة للإشارات. أمضيت يوماً كاملاً في مصنعهم. هناك ست مئة وخمسون شخصاً. في أفضل الحالات، يعرف موظفو التصنيع بعضاً من موظفي التصميم. لكن، لا يعرفون أحداً من موظفي المبيعات. لا يعرفون جماعة دعم المبيعات. لا يعرفون أياً من هؤلاء الأشخاص، ولا يعرفون ما الذي يجري في تلك الجوانب من العمل. إن الضغط الذي أتحدث عنه هو الضغط الذي تحصل عليه حين يكون رجال المبيعات في العالم نفسه مع رجال التصنيع، ورجال المبيعات الذين يريدون الاهتمام بطلب زبون معين يستطيعون الذهاب مباشرة والتحدث إلى شخص يعرفونه في قسم التصنيع والقول له: أنا بحاجة إلى هذا الطلب. هنا يوجد شخصان. واحد يحاول تصنيع المنتج، وآخر يحاول بيع المنتج. إنهما يجلسان مع بعضهما، ويتحدثان عن المنتج. هذا هو ضغط الزملاء. في قسم التصنيع، هناك مئة وخمسون شخصاً، وهم يعملون عن كثب مع بعضهم، بحيث ساد جو ضغط بين الزملاء في ما يتعلق بكيفية إنجاز الأفضل، وكيفية إظهار أفضل ابتكار. لكن الأمر لم يتعدَّ المجموعة. إنهم لا يعرفون بعضهم البعض. تدخل إلى الكافيتريا وتشاهد مجموعات صغيرة من الأشخاص. إنها تجربة مختلفة".

ما يشير إليه باكلي هنا هو فائدة الوحدة، فائدة انخراط كل شخص موجود في مؤسسة معقدة، في علاقة مشتركة. ثمة مفهوم مفيد في علم النفس يوضح ما يقوله باكلي بشكل أفضل، وهذا ما يسميه عالم النفس من جامعة فيرجينيا دانيال ويغنر "الذاكرة التعاملية". حين نتحدث عن الذاكرة، لا نتحدث فقط عن الأفكار، والانطباعات، والحقائق المخزنة داخل رؤوسنا. فالكثير الكثير مما نتذكره مخزن في الواقع خارج أدمغتنا. فمعظمنا لا يتذكر عمداً معظم أرقام الهاتف التي يحتاج إليها. لكننا نتذكر أين يمكننا العثور عليها؛ في دفتر أرقام الهاتف، أو في سجلنا الشخصي. أو نتذكر الرقم 120 فنتصل به لطلب المساعدة في العثور أرقام الهاتف. لا يعرف معظمنا مثلاً مساحة الباراغواي، أو مساحة أي بلد آخر. لمَ نزعج أنفسنا بذلك؟ فمن الأسهل شراء أطلس، وحفظ ذلك النوع من المعلومات فيه. والأكثر أهمية ربما، أننا نخزن المعلومات مع أشخاص آخرين. الأزواج يفعلون ذلك بصورة تلقائية. قبل بضعة أعوام مثلاً، أجرى ويغنر اختباراً للذاكرة مع 59 ثنائياً، كانوا يخرجون مع بعضهم منذ ثلاثة أشهر على الأقل. أتيح لنصف هؤلاء البقاء معاً، فيما جرى فصل النصف الثاني،

وتمّ منح كل منهم شريكاً جديداً لا يعرفه. طلب ويغنر بعدها من كل الأزواج قراءة 64 بياناً، مع كلمة تحتها خط في كل واحد من البيانات، مثل "ميدوري هو من الشمام". وبعد مرور خمس دقائق على قراءة كل البيانات، طلب من الأزواج تدوين أكبر عدد ممّا يستطيعون تذكّره من الكلمات. تبين أن الأزواج الذين يعرفون بعضهم تذكروا عدداً من الكلمات أكبر أولئك الذين لا يعرفون بعضهم. ويقول ويغنر إنه حين يعرف الأشخاص بعضهم جيداً، فإنهم ينشئون نظاماً ضمنياً لذاكرة مشتركة - نظام الذاكرة التعاملية - يرتكز على مفهوم من هو الأفضل لتذكر أنواع معينة من الأشياء. كتب ويغنر: "يعتبر تطور العلاقة غالباً، عملية من الكشف الذاتي المتبادل، ربما يكون أكثر رومنسية وصف هذه العلاقة بأنها كشف وقبول بين الأشخاص، وإنما يمكن اعتبارها أيضاً سلفاً ضرورياً للذاكرة التعاملية". الذاكرة التعاملية هي جزء مما تعنيه الحميمية. بالفعل، يقول ويغنر إن خسارة هذا النوع من الذاكرة المشتركة، هي التي تساعد على جعل الطلاق مؤلماً جداً. قال: "إن الأشخاص المطلقين الذين يعانون من الاكتئاب، ويشكون من خلل في العمل الإدراكي، يعبّرون ربما عن خسارة أنظمة الذاكرة الخارجية لديهم، فمن قبل كان بوسعهم مناقشة تجاربهم للتوصل إلى فهم مشترك، كما كان باستطاعتهم الاعتماد على مجموعة كبيرة من التخزين لدى شريكهم، فيما اختفى ذلك الآن... إن خسارة الذاكرة التعاملية أشبه بخسارة جزء من عقل الذات".

تكون عملية مشاركة الذاكرة في العائلة أكثر بروزاً. فمعظمنا يتذكر فقط جزءاً من التفاصيل اليومية لحياتنا العائلية. لكننا نعرف ضمنياً أين يمكننا العثور على أجوبة على أسئلتنا - فالزوجة مثلاً تتذكّر أين نضع المفاتيح، في حين أن ابن الثلاثة عشر عاماً يتذكّر كيفية تشغيل الكمبيوتر، أمّا الأم فهي تتذكّر تفاصيل الطفولة. والأكثر أهمية ربما، أنه عند بروز معلومات جديدة، نعرف على من تقع مسؤولية تخزين هذه المعلومات. بهذه الطريقة تنشأ الخبرة في العائلة، فابن الثلاثة عشر عاماً هو خبير العائلة في الكمبيوتر، ليس فقط لأنه يملك أكبر قابلية للمعدات الإلكترونية، أو لأنه أكثر من يستعمل الكمبيوتر، وإنما أيضاً لأنه حين تظهر معلومات جديدة بشأن كمبيوتر العائلة، يكون هو الشخص المكلف بتذكّرها بصورة تلقائية. الخبرة تفضي إلى المزيد من الخبرة. لمَ تزعج نفسك في تذكر كيفية تركيب البرنامج إذا كان ابنك - القريب منك - قادراً على فعل ذلك نيابة عنك؟ بما أن الطاقة العقلية محدودة، فنحن نركّز على ما نجيد فعله. تميل النساء لأن يكنّ خبيرات في الرعاية بالأطفال، حتى في العائلات المعاصرة التي يعمل فيها الزوجان، لأن انخراطهنّ الأساسي في تربية الطفل، يدفعهن إلى التركيز أكثر من الرجال على تخزين المعلومات المتعلقة برعاية الأطفال، ومن ثم تدفعهن تلك الخبرة إلى أن يكنّ هنّ المسؤولات عن قضايا الرعاية بالأطفال إلى أن تتحمل المرأة — ولو عن غير قصد في أغلب الأحيان - عبء المسؤولية الفكرية للولد. يقول ويغنر: "حين يملك كل شخص مسؤولية لإنجاز مهام محددة ضمن المجموعة، تكون الفاعلية الأكبر أمراً محتماً، يخضع كل مجال لإدارة أقل عدد من الأشخاص القادرين على فعل ذلك، وتكون مسؤولية المجالات مستمرة لوقت إضافي بدل أن تكون متقطعة، وخاضعة لحكم الظروف".

حين قال جيم باكلي إن العمل في شركة غور هو "تجربة من نوع مختلف"، كان يقول فعلياً إن شركة غور تملك ذاكرة تعاملية مؤسساتية بالغة الفاعلية. في ما يأتي مثلاً يصف فيه أحد الشركاء في غور نوع "المعرفة" التي تنشأ في مصنع صغير: "لا يقتصر الأمر على معرفتك بشخص ما، وإنما على معرفته جيداً إلى حدّ كافٍ بحيث تعرف مهاراته وقدراته وأهوائه. هذا ما تحبه، ما تفعله، ما تريد فعله، ما تجيد فعله. لست مجرد شخص لطيف". ما يتحدث عنه ذلك الشريك هو الظروف النفسية للذاكرة التعاملية: إنها معرفة الشخص الآخر جيداً بقدرٍ كافٍ لمعرفة ما يعرفه، ومعرفته بقدرٍ كافٍ بحيث يمكنك الوثوق فيه لمعرفة الأشياء التي تقع ضمن اختصاصه. إنها إعادة إنشاء الحميمية والثقة الموجودة ضمن العائلة على مستوى تنظيمي.

لا شك في أنه إذا كانت لديك شركة تصنع المحارم الورقية، أو تبرز التفاصيل الأساسية، قد لا

تهتم بذلك. لا تحتاج كل شركة إلى هذه الدرجة من الترابط. لكن في شركة تكنولوجية مثل غور، التي تعتمد على قدرتها في الابتكار، والتفاعل بسرعة مع الزبائن المتطلبين، والمتكلفين، يعتبر هذا النوع من نظام الذاكرة الشاملة أمراً أساسياً، لأنه يجعل الشركة فعالة على نحو مذهل. ممّا يعني أن التعاون أسهل. إنه يعني أنك تتحرك بسرعة أكبر لإنجاز الأمور، أو إنشاء فرق العمال، أو العثور على جواب لمشكلة. إنه يعني أن الأشخاص في قسم من الشركة يستطيعون الوصول إلى انطباعات، وتعابير الأشخاص في قسم مختلف تماماً من الشركة. في شركة لوسنت، يملك المئة وخمسون شخصاً في قسم التصنيع شبكة ذاكرة خاصة بهم. لكن كم كانت الشركة لتكون أكثر فاعلية لو كان كل واحد في المصنع جزءاً من النظام التعاملي نفسه، كما هي الحال في شركة غور - ماذا لو كان قسم الأبحاث والتطوير مرتبطاً بالتصميم، والتصميم بالتصنيع، والتصنيع بالمبيعات؟ قال بورت تشايس: "إن إحدى ردات الفعل الفورية التي نحصل عليها عند التحدث مع الأشخاص هي: "أيها الرجل، يبدو نظامك فوضوياً. كيف يمكنك فعل أي شيء من دون سلطة واضحة؟". لكن هذه ليست فوضى، ليست مشكلة. من الصعب تقدير ذلك إلى أن تجربه. إنها ميزة فهم قوى الأشخاص. إنها المعرفة؛ أين أستطيع الحصول على أفضل النصائح؟ وإذا كانت لديك بعض المعرفة بشأن الأشخاص، يمكنك فعل ذلك".

باختصار، أنشأت شركة غور آلية منظمة تسهّل تحرك الأفكار، والمعلومات الجديدة في المنظمة وتحولها، أي الانتقال من شخص، أو قسم من المجموعة إلى كل المجموعة دفعة واحدة. هذه هي ميزة الالتصاق بقاعدة المئة وخمسين. يمكنك استثمار روابط الذاكرة وضغط الزملاء. لو حاولت شركة غور الوصول إلى كل موظف على حدة، لكانت مهمتها أصعب بكثير، تماماً مثلما كانت مهمة ريبيكا ويلز أصعب لو لم يأتِ جمهور محاضراتها في مجموعات من ستة وسبعة أشخاص، وإنما أتى كل واحد لوحده. ولو حاولت شركة غور وضع كل شخص في غرفة كبيرة، لما نجح الأمر أيضاً. لكي تكون الشركة موحدة - أي لنشر إيديولوجيا محددة لكل الموظفين - توجب على شركة غور تفكيك نفسها إلى أقسام صغيرة شبه مستقلة. هذا هو تناقض الوباء: لكي تنشئ حركة واحدة معدية، عليك أن تنشئ غالباً عدة حركات صغيرة أولاً. وتقول ريبيكا ويلز إن ما بدأت تدركه مع تفشي وباء اليايا هو أن السر لا يتعلق فيها هي، أو في كتابها: لم يكن وباء مركزاً على شيء واحد. إنه آلاف الأوبئة المختلفة، التي تركز كلها على المجموعات التي نشأت حول اليايا. قالت "بدأت أدرك أن تلك النساء أنشأن علاقات يايا خاصة بهنّ، ليس بالكتاب وإنما ببعضهنّ البعض".

الفصل السادس: قضية فعلية

الإشاعات، والأحذية الخفيفة، وقوة الترجمة

المشي في الهواء هو الاسم المطلق على حركة المزلاج التي يرتفع فيها المتزلج عن منحدر ويسحب المزلاج من تحت قدميه، ثم يقوم بوثبة واحدة أو وثبتين في الهواء قبل الهبوط على الأرض. إنه استعراض كلاسيكي في التزلج التقليدي، ولذلك حين قرر مقاولان في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي الشروع في تصنيع أحذية رياضية موجهة إلى راكبي المزالج، أطلقا على الشركة اسم **Airwalk**. كانت الشركة خارج سان دييغو ومتأصلة في ثقافة المراهقة في المنطقة القائمة على البحر والتزلج. في البداية، صنعت الشركة حذاء قماشياً بألوان ونقوش غريبة، أصبح نوعاً من الموضة البديلة. كما صنعت حذاء للتزلج من القماش السويدي، مع نعل سميك، وطبقة علوية ملبّدة بشدة بحيث كان الحذاء - على الأقل في البداية - قاسياً بقدر لوحة التزلج نفسها. لكن المتزلجين أصبحوا متعلقين بشدة بالمنتج، بحيث راحوا يغسلون الأحذية مراراً وتكراراً، ثم يدوسونها بسياراتهم لتصبح طرية. كان حذاء **Airwalk** جميلاً، فأصبح الراعي للمزالج المحترفة، وطوّر طقوساً يتم إعتمادها في مباريات التزلج، وأصبح بعد بضعة سنوات جوهر عمل يجني 13 مليون دولار سنوياً.

تستطيع الشركات الاستمرار على هذا المستوى إلى ما لا نهاية، في حالة من التوازن المتدني المستوى، وتخدم قسماً صغيراً، وإنما مخلصاً من الجمهور. إلا أن صاحبيّ شركة **Airwalk** أرادا المزيد، فلقد أرادا أن ينشئا لنفسيهما ماركة عالمية، ونجحا في تغيير المسار في بداية التسعينيات. فقد أعادا تنظيم العمليات، وأعادا تصميم الأحذية، ووسعا التركيز بحيث لا يشمل فقط الركوب على المزلاج وإنما أيضاً الركوب على الأمواج، والتزلج على الثلج، وتسلق الجبال، والركوب على الدراجة، مع رعاية كل المشتركين في هذه الرياضات وجعل حذاء **Airwalk** مرادفاً لأسلوب العيش النشيط والبديل. أطلقا حملة مغامرة للقاء بالمشترين في متاجر الأحذية المخصصة للشباب. أقنعا متجر **Foot Locker** بتجربتها. نجحا في جعل فرق روك البديلة تنتعل أحذيتهما على المسرح، والأهم من ذلك ربما أنهما قررا استئجار وكالة إعلانية صغيرة اسمها لامبسيس لإعادة النظر في حملتهما التسويقية. تحت إشراف لامبسيس، انفجر حذاء **Airwalk**. في العام 1993، كانت الشركة تجني 16 مليون دولار. وفي العام 1994، وصلت المبيعات إلى 44 مليون دولار. وفي العام 1995، قفزت المبيعات إلى 150 مليون دولار فيما بلغت في السنة التالية 175 مليون دولار. وجرى تصنيف حذاء **Airwalk** في ذروته - وفقاً لشركة أبحاث وتسويق كبيرة - بأنه الماركة الرائجة الثالثة عشرة بين المراهقين في العالم، وماركة الأحذية الثالثة بعد نايك وأديداس. في غضون سنة أو سنتين، خرج حذاء **Airwalk** من توازنه الهادئ على شواطئ كاليفورنيا، وشهد **Airwalk** في منتصف التسعينيات، نقطة التحول.

كانت نقطة التحول تقتصر لغاية الآن على تحديد الأوبئة، وشرح مبادئ نقل الوباء. إن تجربة كلاً من بول ريفير، وبرنامج شارع سمسم، والجريمة في مدينة نيويورك، وشركة غور تجسد قاعدة واحدة من قواعد نقطة التحول. لكن في الحياة اليومية، لا تجسد المشاكل والظروف التي نصادفها مبادئ الأوبئة بهذا الوضوح. وفي هذا القسم من الكتاب، أودّ أن ألقي نظرة على المشاكل الأقل بديهة، ومعرفة كيف يمكن لفكرة أصحاب الخبرة، والموصلين، وعامل الالتصاق، والسياق - إما كلاً على حدة أو مع بعضها - أن تساعد على شرحها.

فمثلاً لماذا تحول حذاء **Airwalk**؟ الجواب القصير هو أن شركة لامبسيس توصلت إلى حملة إعلانية جيدة. في البداية، توصل تشاد فارمر، المدير الإبداعي في شركة لامبسيس، والذي كان يعمل

بميزانية صغيرة، إلى سلسلة من الصور المثيرة، صور فوتوغرافية أحادية تظهر مستخدم Airwalk، وهو يتعاطى مع حذائه بطريقة غريبة. ففي إحدى الصور، هناك رجل شاب يضع حذاء Airwalk على رأسه، وتتدلى أشرطة الحذاء مثل الضفائر، فيما يتولى الحلاق قص أشرطته. وفي صورة أخرى، تمسك فتاة بحذاء Airwalk من الفينيل اللماع كما لو أنه مرآة، وتستخدمه لوضع أحمر الشفاه. تم وضع الإعلانات على اللوحات الإعلانية، وعلى جدران مواقع البناء، وفي المجلات. ومع نمو شركة Airwalk، اتجهت شركة لامبسيس إلى التلفزيون. وفي أحد الإعلانات التجارية الأولى لحذاء Airwalk، تمسح الكاميرا أرضية غرفة مليئة بالثياب المبعثرة، ثم تستقر تحت السرير، مع ضخ للهواء، وصوت ضجيج صادر من نوابض السرير وهي تتحرك صعوداً ونزولاً. وأخيراً، تخرج الكاميرا من تحت السرير ونشاهد شاباً، غريب المظهر قلي-لاً، يمسك بحذاء Airwalk في يده، وهو يقفز صعوداً ونزولاً على سريره فيما يحاول عبثاً قتل عنكبوت على السقف. كانت الإعلانات بصرية بالكامل، مصممة لتلقى إعجاب الشباب في كل أنحاء العالم. كانت غنية بالتفاصيل ولافتة للنظر. وكانت كلها مضحكة بطريقة متكلفة. هذه حملة إعلانية رائعة. وفي السنوات التي تلت ظهور أول إعلانات Airwalk، تم نسخ مضمون، وشكل تلك الحملة مراراً وتكراراً من قبـل شركات أخرى تحاول أن تكون رائـجـة. إلا أن قوة الحملة الإعلانية لشركة لامبسيس لم تكمن فقط في المظهر، فقد شهد حذاء Airwalk نقطـة تحول لأن إعلانـه كان مرتكزاً علنـاً على مبادئ النقل الوبائي.

1

لعل أفضل طريقة لفهم ما فعلته شركة لامبسيس، هو العودة إلى ما يسميه علماء الاجتماع نموذج النشر، وهو طريقة أكاديمية مفصلة للنظر إلى كيفية انتقال فكرة، أو منتج، أو ابتكار معدٍ عبر الشعب. ولعل إحدى أشهر دراسات النشر هي تحليل بروس ريان، ونيل غروس لانتشار بذور الذرة الهجينة في غرين كاونتي، في أياوا، في منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين. تم إدخال بذرة الذرة الجديدة إلى أيوا عام 1928، وكانت من كل النواحي أفضل من البذرة التي استخدمها المزارعون طوال عدة عقود. إلا أنه لم يتم استعمال هذه البذرة على الفور، فمن بين 259 مزارعاً درسهم ريان وغروس، باشر عدد قليل منهم فقط في زراعة البذرة الجديدة عاميّ 1932 و1933. وفي العام 1934، تبنى البذرة الجديدة 16 مزارعاً. وفي العام 1935، تلاهم 21 شخصاً، ومن ثم 36، وفي العام الذي تلا بات هناك 61، وبعدهم 46، و36 و14 و3. في العام 1941، بات كل المزارع البالغ عددهم 259 - باستثناء اثنين منهم فقط - يستخدمون البذور الجديدة. وفي لغة أبحاث النشر، يعتبر المزارعون القلائل الذين باشروا في استعمال البذرة الجديدة في بداية الثلاثينيات المبتكرين، أو المغامرين. أما المجموعة الأكبر قليلاً التي نالت العدوى منهم فتعرف بأول المتبنين. إنهم زعماء الرأي في المجموعة، الأشخاص المحترمون الذين راقبوا، وحلّلوا ما فعله أولئك المبتكرون ثم لحقوا بهم. ثم تأتي المجموعة الكبيرة من المزارعين عام 1936 و1937 و1938 وهي تعرف بالأغلبية الأولى، والأغلبية المتأخرة، المجموعة المتروية والمشككة التي لا تجرب أي شيء أبداً قبل أن يجربه المزارعون المحترمون أولاً. لقد التقط هؤلاء فيروس البذرة، ونقلوه أخيراً إلى المتلكئين، التقليديين جداً الذين لا يرون سبباً ملحاً للتغيير. وإذا رسمت ذلك التقدم على رسم بياني، سوف تجد أمامك منحنى وبائياً مثالياً. بدأ ببطء، ثم تحوّل حين بدأ أول المتبنين يستخدمون البذرة، وارتفع بحدّة حين اعتمدته الأغلبية، وهبط في النهاية حين اعتمده المتلكئون.

الرسالة هنا - البذور الجديدة - كانت معدية جداً، ولاصقة جداً. فالمزارع يستطيع أن يرى بأم عينيه، من زرع الربيع إلى حصاد الخريف، كم أن البذور الجديدة أفضل من القديمة. ويصعب التخيّل لو أن ذلك الابتكار المحدد لم يشهد نقطة تحول. لكن في العديد من الحالات، تكون السرعة المعدية لفكرة جديدة محيرة فعلاً.

يستخدم مستشار الأعمال جيفري مور مثل التكنولوجيا المتطورة للقول، إن هناك فرقاً كبيراً بين الأشخاص الذين يبتكرون تيارات الموضة والأفكار، وأشخاص الأغلبية الذين يستعملون هذه الأفكار. قد تكون هاتان المجموعتان بالقرب من بعضهما في الوباء الشفوي، لكنهما لا تتواصلان جيداً مع بعضهما. أول مجموعتين - أي المبتكرين وأول المتبنين - تضمان أشخاصاً حالمين. إنهم يريدون تغييراً ثورياً، شيئاً يميزهم نوعياً عن منافسيهم. إنهم الأشخاص الذين يشترون التكنولوجيا الجديدة قبل أن تصل إلى مرحلة الكمال، أو يجري تحسينها، أو قبل أن ينخفض السعر. إنهم يملكون شركات صغيرة، وما إن يبدأوا حتى يرغبوا في المجازفة بمخاطر كبيرة. أما الأغلبية الأولى فهي شركات كبيرة، عليها القلق بشأن أي تغيير في ترتيبها المعقد للموردين والموزعين. قال مور: "إذا كان هدف الحالمين إجراء قفزة نوعية إلى الأمام، فإن هدف الواقعيين هو إجراء تحسن نسبي، أي تحسن قابل للقياس، ويمكن التنبؤ به، فإذا كانوا يركبون منتجاً جديداً، فإنهم يريدون أن يعرفوا كيف تعامل معه الأشخاص الآخرون. وكلمة مخاطر هي كلمة سلبية في قاموسهم، فهي لا تعني الفرصة أو الإثارة، وإنما احتمال تبديد المال، والوقت. إنهم يتحملون المخاطر عند الضرورة، لكنهم يضعون أولاً شبكات حماية، ويسيطرون على المخاطر عن كثب".

يقول مور إن موقف أول المتبنين، وموقف الأغلبية الأولى غير متجانسين أساساً. فالابتكارات لا تنزلق بسهولة من مجموعة إلى أخرى، لأن ثمة هوّة بينهما. وكل أنواع المنتجات المتطورة تكنولوجياً تخفق ولا تصل أبداً إلى أول المتبنين، لأن الشركات التي تصنعها لا تستطيع العثور على طريقة لتحويل فكرة معقولة بالنسبة إلى متبنٍ أول، إلى فكرة مثالية بالنسبة إلى فرد من الأغلبية الأولى.

يتناول كل كتاب مور التكنولوجيا المتطورة. لكن لا شك في أن نظرياته تنطبق على أنواع أخرى من الأوبئة الاجتماعية أيضاً. ففي حالة أحذية **Hush Puppies**، تبين أن أولاد وسط مانهاتن الذين أعادوا اكتشاف الماركة كانوا ينتعلون الأحذية لأنه جرى تحديد أحذية **Hush Puppies** بصورة قديمة تعود إلى الخمسينيات. وكانوا ينتعلونها تحديداً لأن أحداً غيرهم لن يفعل ذلك، إن ما كانوا يبحثون عنه في الموضة هو شيء ثوري. فلقد كانوا راغبين في المجازفة لتمييز أنفسهم عن الآخرين. لكن معظم الذين ينتمون إلى الأغلبية الأولى، والأغلبية الأخيرة لا يريدون إجراء شيء ثوري أو المجازفة في الموضة أبداً. كيف عبرت أحذية **Hush Puppies** الهوّة الموجودة بين مجموعة وأخرى؟ أعطيت شركة لامبسيس حذاء يروق تحديداً لثقافة التزلج في جنوب كاليفورنيا. وقضت مهمتها بجعل هذا المزلاج جذاباً لكل المراهقين في كل أنحاء العالم، حتى المراهقين الذين لم يركبوا المزلاج أبداً في حياتهم، والذين لا يعتبرون الركوب على المزلاج أمراً ممتعاً، والذين لا يحتاجون فعلياً إلى نعال خارجية عريضة تتشبث بالمزلاج بسهولة، وأغطية مبطّنة لحماية الأرجل من الصدمات أثناء الحركات الهوائية. ليست هذه مهمة سهلة بلا شك. كيف نجحت في ذلك؟ كيف أصبحت كل الأشياء الغريبة والخاصة التي تروق فعلاً للأولاد شائعة؟

أظن أن هذا هو الدور الأكثر أهمية الذي يؤديه الموصلون، وأصحاب الخبرة، والبائعون. ففي الفصل الذي تناول قانون الأقلية، تحدثت كيف أن هداياهم الاجتماعية الخاصة تستطيع أن تحدث تحولاً في الأوبئة. لكن يمكن أن نكون هنا أكثر تحديداً في ما يفعلونه. إنهم الأشخاص الذين يتيحون للابتكارات فرصة تخطي مشكلة الهوة، كما أنهم المترجمون: فهم يأخذون الأفكار والمعلومات من عالم متخصص جداً ومن ثم يترجمونها إلى لغة نستطيع نحن البقية فهمها. مارك ألبرت، الأستاذ في جامعة تكساس الذي وصفته بأنه صاحب خبرة، هو من الأشخاص الذين يأتون إلى منزلك، ويعلمونك كيف تركب أو تصلح برنامجاً معقداً جداً. طوم غو - البائع المثالي - يأخذ قانون الضرائب وبرنامج التقاعد، ويعيد ترتيبه بصيغة لها معنى عاطفي بالنسبة إلى زبائنه. لويس وايسبرغ – الموصلة - تنتمي إلى العديد من العوالم المختلفة - السياسة، الدراما، البيئة، الموسيقى، القانون، الطب وما إلى

ذلك - ومن أبرز الأشياء التي تقوم بها أداء دور الوسيط بين مختلف العوالم الاجتماعية. أما أحد الوجوه الأساسية في شركة لامبسيس فهي ديدي غوردون، الرئيسة السابقة لقسم الأبحاث والتسويق في الشركة، وهي تقول إن العملية نفسها تحصل مع تيارات الموضة التي تجتاح دورياً ثقافة الشباب. يجرّب المبتكرون شيئاً جديداً، ثم يراه أحد - المراهق البديل عن صاحب الخبرة، أو الموصل، أو البائع - ويعتمده. "هؤلاء الأولاد يجعلون الأشياء أكثر قبولاً بالنسبة إلى الأشخاص العاديين. إنهم يشاهدون ما يفعله الأولاد الغريبون فعلاً ثم يقلدونهم. يبدأون بفعل ذلك بأنفسهم، وإنما يغيرونه قليلاً. إنهم يجعلونه أكثر قابلية للاستعمال. قد يكون هناك ولد يرفع سروال الجينز، ويلف شريطاً لاصقاً حول المؤخرة لأنه هو الساعي في المدرسة. حسناً، هكذا يبدو المترجمون. لكنهم لا يستعملون الشريط اللاصق. إنهم يشترون شيئاً مزوداً بالفيلكرو. هناك أيضاً القميص القطني المطبع برسم الدمية الصغيرة. تبدأ فتاة واحدة بارتداء قميص صغير، فتذهب إلى محل الألعاب، وتشتري القميص الذي عليه رسم باربي، فتقول الفتيات الأخريات إن هذا جميل. لكنهن ربما لا يشترين القميص صغيراً جداً، وقد لا يخترن رسم باربي عليه. ينظرن إلى القميص ويقلن إن هذا مبالغ فيه قليلاً، لكن ثمة طريقة لتغييره وجعله مقبولاً. وينطلق التيار".

ولعل التحليل الأكثر تكلفاً لعملية الترجمة هذه يأتي من دراسة الشائعات، التي هي - بلا شك - الأكثر نقلاً للعدوى بين كل الرسائل الاجتماعية. وفي كتابه "علم نفس الشائعات"، تحدث عالم النفس غوردون ألبورت عن شائعة طالت أستاذاً صينياً كان يسافر في ماين لقضاء إجازة الصيف عام 1945، قبل فترة وجيزة من استسلام اليابان للحلفاء في نهاية الحرب العالمية الثانية. كان الأستاذ يحمل دليلاً يقول إنه يمكن مشاهدة منظر رائع للريف المحيط بالمنطقة من على هضبة محلية، لذا توقف في قرية صغيرة للاستفسار. انطلاقاً من ذلك السؤال البريء، انتشرت شائعة بسرعة: لقد صعد جاسوس ياباني إلى أعلى الهضبة لالتقاط صور للمنطقة. قال ألبورت: "إن الحقائق البسيطة والمجردة التي تشكل "نواة الحقيقة" في هذه الشائعة، كانت مشوهة منذ الأساس في ثلاثة اتجاهات". فقبل كل شيء، جرى   القصة، فقد تم تجاهل كل أنواع التفاصيل الضرورية لفهم المعنى الحقيقي للحادثة. كما لم يتم أبداً ذكر "الطريقة اللبقة والخجولة التي تعامل بها الزائر مع ابن المنطقة حين سأله عن طريقه. وكانت الجنسية الدقيقة للزائر مجهولة... وسمح الزائر بتعريف نفسه إلى الأشخاص الذين التقاهم في طريقه"، أشار ألبورت. كما تم جعل القصة أكثر
فالتفاصيل التي بقيت أصبحت أكثر تحديداً، بحيث أصبح الرجل جاسوساً، والشخص الذي يبدو آسيوياً أصبح يابانياً، وأصبح النظر من أعلى الهضبة تجسساً، والدليل الذي كان في يد الأستاذ أصبح كاميرا. وأخيراً، حدثت عملية   : جرى تغيير كل القصة بحيث أصبحت أكثر قبولاً بالنسبة إلى الذين ينشرون الإشاعة. كتب ألبورت "إن الأستاذ الصيني الذي يقضي عطلة، كان مفهوماً لا يمكن تقبله في عقول معظم المزارعين، لأنهم لا يعرفون أن بعض الجامعات الأميركية تضم الأساتذة الصينيين الموهوبين إلى صفوف موظفيها، وأن هؤلاء الصينيين الموهوبين - مثل بقية الأساتذة - كانوا مخولين بقضاء إجازة صيفية. فلقد جرى تحويل الوضع بحكم الظروف الراهنة وفقاً للمراجع الأكثر توفراً". وما هي تلك المراجع؟ في العام 1945، في منطقة ماين الريفية، في وقت كانت فيه كل عائلة تقريباً تملك ولداً، أو قريباً مشتركاً في الحرب، كانت الطريقة الوحيدة التي تجعل قصة مثل هذه مقبولة هي بضمّها إلى سياق الحرب. هكذا، أصبح الآسيوي يابانياً، وأصبح الدليل كاميرا، وتحولت مشاهدة المناظر الطبيعية إلى تجسس.

وجد علماء النفس أن عملية التحريف هذه عالمية تقريباً في انتشار الشائعات. وقد أجريت اختبارات للذاكرة أعطي خلالها المشاركون قصة لقراءتها، أو صورة للنظر إليها، ثم طلب منهم بعدها العودة، في فواصل من عدة أشهر، وتذكر ما شاهدوه. تبين دوماً حصول تحريف مهم. فقد جرى إهمال كل التفاصيل، باستثناء عدد قليل منها. كما أصبحت تفاصيل معينة أكثر حدة في الوقت نفسه. وفي مثل كلاسيكي على ذلك، أعطي المشاركون رسماً لشكلٍ سداسي الزوايا والأضلاع،

مشطوراً بثلاثة خطوط مع سبع دوائر متساوية الحجم مركبة فوقه. بعد عدة أشهر، تذكر أحد المشاركين مربعاً مشطوراً بخطين، مع 38 دائرة صغيرة موزعة على حواف الصورة. كتب ألبورت "كان هناك ميل واضح لجعل أية صورة، أو قصة تميل في الذاكرة إلى ما هو مألوف في حياة الشخص، وما هو متناغم مع ثقافته، والأهم من كل شيء، مع ما له أهمية عاطفية خاصة بالنسبة إليه، وفي سعيهم وراء المعنى، يعمل الأشخاص على تكثيف المحتوى، أو ملئه للتوصل إلى صورة أفضل، أي إلى صورة أكثر بساطة، وذات معنى أكبر".

هذا هو المقصود بالترجمة. ما يفعله أصحاب الخبرة، والموصلون، والبائعون في الفكرة لجعلها أكثر نقلاً للعدوى، هو تعديلها بطريقة تحذف فيها التفاصيل الفائضة، وتتم المبالغة بتفاصيل أخرى بحيث تكتسب الرسالة نفسها معنى أعمق. إذا أراد أي شخص استهلال وباء - سواء كان يتعلق بحذاء، أو سلوك، أو برنامج – فإن عليه استعمال الموصلين، وأصحاب الخبرة، والبائعين، كل منهم على طريقته. كما عليه العثور على شخص ما، أو وسيلة ما لترجمة رسالة المبتكرين إلى شيء نستطيع نحن البقية فهمه.

2

ثمة مثل رائع على هذه الاستراتيجية في بالتيمور، المدينة التي تحدثت عن مشاكلها مع المخدرات والأمراض في بداية الكتاب. في بالتيمور، كما في العديد من المجتمعات التي تضم الكثير من المدمنين على المخدرات، ترسل المدينة شاحنة مليئة بآلاف الإبر النظيفة إلى شوارع معينة في ضواحي قلب المدينة، في أوقات معينة من الأسبوع. الفكرة هي أنه مقابل كل إبرة متسخة ومستعملة يرميها المدمنون، يستطيعون الحصول على إبرة نظيفة مجانية في المقابل. في المبدأ، يبدو تبادل الإبر طريقة جيدة لمحاربة الإيدز، لأن استعمال الإبر القديمة الملوثة بفيروس نقص المناعة البشرية، هو المسؤول عن معظم انتشار المرض. لكن للوهلة الأولى على الأقل، تبدو هناك بعض القيود الواضحة. فالمدمنون مثلاً ليسوا الأشخاص الأكثر تنظيماً والممكن الاعتماد عليهم. ما الذي يضمن إذاً قدرتهم على اللقاء بشاحنة الإبر؟ ثانياً، يستعمل معظم المدمنون على الهيروويين إبرة واحدة كل يوم، ويحقنون أنفسهم خمس أو ست مرات على الأقل - إن لم يكن أكثر - إلى أن يصبح رأس الإبرة كليلاً جداً، وبالتالي غير صالح للاستعمال. يعني ذلك الكثير من الإبر. إذاً كيف تستطيع الشاحنة، التي تأتي مرة أسبوعياً، أن تلبي احتياجات المدمنين الذين يحقنون أنفسهم على مدار الساعة؟ ماذا لو جاءت الشاحنة يوم الثلاثاء، ونفدت الإبر ليلة السبت من أحد المدمنين؟

لتحليل مدى حسن عمل برنامج الإبر، بدأ الباحثون في جامعة جون هوبكينز في منتصف التسعينيات، بمرافقة الشاحنات بهدف التحدث إلى الأشخاص الذين يستلمون الإبر. لقد تفاجأوا كثيراً بما وجدوه. لقد افترضوا أن المدمنين كانوا يحضرون إبرهم القديمة لمبادلتها، وأن المدمنين على المخدرات يحصلون على إبر جديدة مثلما تشتري أنت أو أنا الحليب: الذهاب إلى المتجر حين يكون مفتوحاً، وشراء كمية كافية لكل الأسبوع. لكنهم وجدوا أن عدداً ضئيلاً من المدمنين كانوا يأتون كل أسبوع ويحملون أكياساً فيها 300 أو 400 إبرة مستعملة في الوقت نفسه، وهذا بلا شك أكثر بكثير مما يستخدمونه هم. كان هؤلاء الرجال يعودون إلى الشارع، ويبيعون الإبر النظيفة مقابل دولار واحد لكل إبرة. بمعنى آخر، كانت الشاحنة نوعاً من بائع الإبر بالجملة. وكان الموزعون الحقيقيون هم تلك المجموعة من الرجال الذين كانوا يجوبون الشوارع وبؤر الإدمان، يجمعون الإبر المستعملة، ثم يجنون عيشهم المتواضع من خلال بيع الإبر النظيفة التي يحصلون عليها في المقابل. في البداية، راودت أفكار أخرى بعض منسقي البرنامج. هل يريدون فعلاً أن تغذي الإبر المموّلة من قبل دافعي الضرائب عادات المدمنين؟ لكنهم أدركوا لاحقاً أنهم توصلوا عن غير قصد إلى حل للقيود الموجودة في برامج تبادل الإبر. يقول طوم فالنتي الذي يدرّس في كلية الصحة العامة في جامعة جون هوبكينز: "إنه برنامج أفضل بكثير، فالكثير من الأشخاص يحقنون أنفسهم ليلة الجمعة والسبت، ولا

يفكرون بالضرورة بطريقة عقلانية مفادها أنهم بحاجة إلى أدوات نظيفة قبل خروجهم. لن يكون برنامج تبادل الإبر متوفرا في ذلك الوقت، وليس حتماً في بؤر الإدمان. لكن أولئك "التجار" قد يكونون هناك في الأوقات التي يتعاطى فيها الأشخاص المخدرات، ويحتاجون إلى إبر نظيفة. إنهم يوفرون الخدمات 24 ساعة يومياً، 7 أيام في الأسبوع، ولا يكلف ذلك أي شيء".

أحد الباحثين الذين رافقوا شاحنات الإبر كان اختصاصياً في علم الأوبئة اسمه طوم جانج. ذهب إلى بائعي الإبر وقابلهم. استنتج أنهم يمثلون مجموعة مميزة وخاصة جداً. قال جانج: "إنهم جميعاً أشخاص متصلون جيداً، فهم يعرفون بالتيمور من الداخل والخارج، كما أنهم يعرفون إلى أين يجب الذهاب للحصول على أي نوع من الإبر، وأي نوع من المخدرات. إنهم يعرفون الشارع. وأستطيع القول إنهم متصلون اجتماعياً على نحو غير اعتيادي. لديهم الكثير من الاتصالات... وعليّ القول إن الحافز الأساسي مادي أو اقتصادي. لكن هناك بلا ريب اهتمام بمساعدة الأشخاص".

هل يبدو ذلك مألوفاً؟ بائعو الإبر هم الموصلون في عالم المخدرات في بالتيمور. وما يحب الأشخاص في جامعة جون هوبكينز فعله، هو استعمال بائعي الإبر لنشر وباء مضاد للمخدرات. ماذا لو أخذوا أولئك الأشخاص المتصلين اجتماعياً، والمحبين للغير، وأعطوهم واقيات ذكرية لتوزيعها، أو علموهم بعض المعلومات الصحية التي يحتاج المدمنون على المخدرات إلى معرفتها؟ يبدو أولئك البائعون وكأنهم يملكون المهارات لسدّ الهوّة الموجودة بين المجتمع الطبي، وأغلبية المدمنين على المخدرات، الذين هم معزولون عن المعلومات، والمؤسسات التي قد تنقذ حياتهم. يبدون وكأنهم يملكون القدرة على ترجمة لغة وأفكار الترويج الصحي بشكلٍ يستطيع فهمه بقية المدمنين.

3

أرادت شركة لامبسيس تأدية الخدمة نفسها لشركة Airwalk. لا شك في أنها لا تستطيع مباشرة تحديد رديف أصحاب الخبرة، والموصلين، والبائعين للترويج لحذاء Airwalk. لقد كانت شركة إعلانية صغيرة تحاول إعداد حملة عالمية. لكن ما استطاعت فعله هو استهلال وباء أدت فيه حملتها الإعلانية دور المترجم، وعملت بمثابة وسيط بين المبتكرين والآخرين. أدركت الشركة أنه إذا أنجزت عملها بشكل صحيح، تستطيع أن تسوّي، وتعدّل الأفكار المهمة بالنسبة إلى ثقافة الشباب، وتجعلها مقبولة بالنسبة إلى الأغلبية. إنها تستطيع تأدية دور الموصّل، وصاحب الخبرة، والبائع.

أول شيء قامت به شركة لامبسيس، هو تطوير برنامج أبحاث للسوق، موجه إلى سوق الشباب الذي يريد حذاء Airwalk غزوه. إذا أرادت ترجمة أفكار المبتكر للعموم، عليها أولاً معرفة ما هي أفكار ذلك المبتكر. لإدارة قسم الأبحاث، وظفت شركة لامبسيس ديدي غوردون، التي عملت قبلاً في شركة Converse للأحذية الرياضية. غوردون هي امرأة قوية، صاحبة ذكاء حاد، تعيش في منزل عصري في هضاب هوليوود، في منتصف الطريق بين منزل مادونا القديم، ومنزل ألدوس هاكسلي القديم. إن أذواقها انتقائية بطريقة مستحيلة تقريباً: فحسب يوم الأسبوع، قد تكون مهووسة بعصابة غامضة للرقص، أو بفيلم سينمائي قديم لبيتر سيليرز، أو بعلبة إلكترونية يابانية جديدة، أو بلون معين من الأبيض قررت فجأة وبطريقة غامضة اعتباره جميلاً. حين كانت في شركة Converse، لاحظت غوردون فتيات مراهقات في لوس أنجلوس يرتدين مثل أفراد العصابات المكسيكية، ويعتمدن طلة اسمها "ضارب الزوجة"؛ قميص أبيض ضيق يظهر رباطيّ حمالة الثديين، وسروال طويل وجوارب طويلة وصنادل مفتوحة. تتذكر غوردون "قلت لهم إن هذه الطلة ستلقى رواجاً كبيراً، فهناك الكثير من الأشخاص الذين سيعتمدونها. علينا ابتكار صندل مفتوح". هكذا، تم قص الجهة الخلفية لحذاء Converse، وتركيب نعل صندل عليه، فباعت شركة Converse نصف مليون حذاء. كان لدى غوردون الحاسة السادسة بما تعتمده الضواحي، أو الحانات، أو النوادي في لندن، أو طوكيو، أو برلين لمعرفة ما هي أحدث تيارات الموضة. كانت تأتي أحياناً إلى نيويورك، وتجلس

لتراقب الأرصفة في سوهو، وإيست فيلاج طوال ساعات، وتصور أي شيء غير اعتيادي. غوردون هي صاحبة خبرة؛ صاحبة خبرة في النوعية المحيرة المعروفة بالجميلة.

في شركة لامبسيس، طوّرت غوردون شبكة من المراسلين الشباب والخبراء في نيويورك، ولوس أنجلوس، وشيكاغو، ودالاس، وسياتل وحول العالم في أماكن مثل طوكيو، ولندن. إنهم من الأشخاص الذين كانوا لينتعلوا أحذية Hush Puppies في إيست فيلاج في بداية التسعينيات. إنهم ينطبقون جميعاً على شخصية محددة: إنهم مبتكرون.

تقول غوردون: "إنهم أولاد منبوذون بطريقة ما، لا يهم ما إذا كان ذلك صحيحاً، فهم يشعرون هكذا. لقد شعروا دوماً أنهم مختلفون. إذا سألت الأولاد عما يقلقهم، يختار الأولاد المبتكرون للميول أشياء مثل الحرب الجرثومية، أو الإرهاب. يختارون أشياء الصورة الكبيرة، فيما يفكر الأولاد العاديون في مشاكل الوزن الزائد، أو وفاة أجدادهم، أو حسن أدائهم في المدرسة. تشاهد المزيد من النشيطين بين مبتكري الميول. أشخاص لديهم المزيد من الشغف. أنا أبحث عن شخص فريد، ميز نفسه بلا شك عن الآخرين ولا يبدو مثل رفاقه".

تملك غوردون نوعاً من الفضول الدائم في العالم. تقول غوردون: "لقد صادفت مبتكرين للميول يبدون عاديين تماماً. قد أشاهد شخصاً عادياً جداً في النادي، يستمع إلى عزف فرقة موسيقية غريبة جداً فأقول لنفسي: يا إلهي! ما الذي يفعله هذا الشاب هنا؟ ويحيّرني ذلك جداً بحيث أذهب إليه، وأقول له أنت تنتمي فعلاً إلى هذه الفرقة. ما الأمر؟ هل تفهم ما أعنيه؟ أنظر إلى كل شيء. إذا شاهدت شخصاً عادياً جالساً في مقهى وجميع من حوله شعرهم أزرق، سوف أوجّه نظري إليه لأنني سأتساءل عما يقوم به شخص عادي في مقهى مع أشخاص شعرهم أزرق؟".

بعدما وزعت شبكة المبتكرين في كل مكان، كانت غوردون تزورهم مرتين، أو ثلاث، أو أربع مرات سنوياً، وتسألهم عن الموسيقى التي يستمعون إليها، والبرامج التلفزيونية التي يشاهدونها، والملابس التي يشترونها، والأهداف والطموحات التي لديهم. لم تكن المعطيات متناغمة على الدوام. كانت تستلزم ترجمة. فقد كانت أفكار مختلفة تظهر في أنحاء مختلفة من البلاد، وتتحرك أحياناً من الشرق إلى الغرب، أو أحياناً من الغرب إلى الشرق. لكن عند النظر إلى الصورة الكبيرة، ومقارنة المعطيات من أوستن إلى سياتل، ومن سياتل إلى لوس أنجلوس، ومن لوس أنجلوس إلى نيويورك، ومراقبة المعطيات تتغير من شهر إلى آخر، استطاعت غوردون تطوير صورة عن حركة التيارات الجديدة في البلاد. وعند مقارنة ما يقوله المبتكرون لديها، مع ما يفعله ويقوله الأولاد العاديون بعد ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة، استطاعت غوردون تعقب الأفكار القادرة على القفز من الثقافات الفرعية إلى الأغلبية.

تقول غوردون: "خذ مثلاً ماكياج الرجال، ذلك الشيء الخنثوي الخاص بكورت كوباين، هل تعرف كيف اعتاد على طلاء أظافره بالقلم العجيب؟ شاهدنا ذلك في الغرب الشمالي أولاً، ثم انتقل إلى لوس أنجلوس، ونيويورك، وأوستن نظراً لرواج موسيقى الرقص؟ ثم انتقلت الموضة إلى أنحاء أخرى من البلاد. تطلب ذلك وقتاً طويلاً لكي يصبح شائعاً".

أصبحت نتائج غوردون أساس حملة Airwalk. إذا وجدت تيارات، أو أفكاراً، أو مفاهيم جديدة تشيع بين المبتكرين في أرجاء البلاد، تطبق الشركة المفاهيم نفسها في إعلانات Airwalk التي تبتكرها. اختارت غوردون ذات مرة مثلاً عن الاهتمام المفاجئ لمبتكري الميول في التيبت، والدالاي لاما. كانت فرقة الراب الموسيقية "بيستي بويز" تنفق المال علناً على حملة تحرير التيبت Free Tibet، وكانت تحضر النساك إلى المسرح خلال حفلاتها للإدلاء بشهاداتهم. تتذكّر غوردون "لقد روجت فرقة "بيستي بويز" ذلك الأمر وجعلته مقبولاً". لذا، ابتكرت شركة لامبسيس إعلاناً مضحكاً جداً لحذاء Airwalk، يجلس فيه ناسك ينتعل حذاء Airwalk في صف، أمام مكتب، ويخضع

لامتحان. ثم ينظر إلى قدميه لأنه دوّن الملاحظات على جانبيّ حذائه. (حين جرى وضع الإعلان على لوحات الطرقات في سان فرانسيسكو، أجبرت شركة لامبسيس على نزعه، بعدما احتج نساك التيبت قائلين إن النساك لا يلمسون أقدامهم، ولا يغشون أبداً في الامتحانات). حين بدأ جايمس بوند يظهر على الرادار المبتكر للميول، طلبت شركة لامبسيس من مدير أفلام جايمس بوند تصوير سلسلة من الإعلانات التجارية تضم كلها شخصيات تنتعل Airwalk، وتهرب من الأشرار المخفيي الوجوه. حين بدأ مبتكرو الميول يظهرون اهتماماً في ثقافة النادي الريفي، وبدأوا يرتدون قمصان فريد بيري وإيزود القديمة، صنعت شركة Airwalk حذاء من المادة الخاصة بكرة التنس، وتولت شركة لامبسيس ابتكار إعلان مطبوع للحذاء، يصوّر الحذاء مرمياً في الهواء بعد ارتطامه بمضرب تنس. تقول غوردون: "لاحظنا ذات مرة أن التكنولوجيا المستقبلية كبيرة فعلاً. تسأل بعض الأولاد عما يريدون ابتكاره، إذا استطاعوا ابتكار أي شيء يريدونه، فيتعلق الجواب دوماً بالعيش من دون جهد. يعني ذلك أن تضع رأسك في فقاعة، وتضغط على زر، فيصبح الأمر مثالياً. هكذا، طلبنا من شركة Airwalk صنع تلك النعال الدائرية المنتفخة للأحذية. بدأنا نخلط المواد - الشباك والمواد القابلة للتنفس وأنواع خاصة من Gore-Tex - ووضعها كلها فوق بعضها البعض". والواقع أن النظر إلى سجل إعلانات Airwalk في تلك المرحلة الحاسمة يعني الحصول على دليل شامل عن أهواء وميول ثقافة الشباب في تلك الفترة: هناك خدع أفلام الكونغ فو الممتدة على 30 ثانية، وإعلان تلفزيوني لشعر "بيت"، وإعلان تجاري مستوحى من مسلسل "إكس فايلز"، يظهر فيه رجل يقود السيارة إلى روزويل، في نيو مكسيكو، ويأتي الغرباء للاستيلاء على حذاء Airwalk خاصته.

ثمة تفسيران لنجاح هذه الاستراتيجية. التفسير الأول بديهيّ، فقد كانت شركة لامبسيس تنتقي ميولاً متنوعة معدية جداً فيما لا تزال في بداياتها. وحين تصبح الحملة الإعلانية الجديدة، والحذاء المتطابق معها جاهزين، تكون الموضة (ولحسن الحظ) قد أصبحت رائجة بين العموم. بمعنى آخر، كانت شركة لامبسيس تصطاد الأوبئة الاجتماعية، وتربط حذاء **Airwalk** مع كل موجة جديدة تجتاح ثقافة الشباب. تقول غوردون: "المسألة كلها توقيت، تلحق بمبتكري الميول، تشاهد ما يفعلونه، تحتاج إلى سنة كاملة لتصنيع تلك الأحذية. ومع مرور السنة، إذا كانت موضتك في الاتجاه الصحيح، سوف تصل إلى عامة الشعب في ذلك الوقت. إذا اعتبرت التكنولوجيا المستقبلية موضة - إذا شاهدت عدداً كافياً من مبتكري الميول في مدن كافية، يشترون أشياء غريبة التصميم، أو أحذية كهربائية، أو أجهزة Palm Pilots صغيرة، وطلبت منهم ابتكار شيء ما، فإنهم يتحدثون جميعاً عن سيارات طائرة في المستقبل - فسوف يقودك ذلك إلى الاعتقاد أنه خلال فترةٍ تمتد من ستة أشهر إلى سنة، سوف يصبح كل واحد وجدّته في الشيء نفسه".

لكن شركة لامبسيس لم تكن مراقباً سلبياً في هذه العملية. فالقضية التي تبنتها إعلاناتها، هي التي ساعدت أيضاً على رواج الأفكار التي كانت تكتشفها بين المبتكرين. فعلى سبيل المثال، تقول غوردون إنه حين يخفق شيء ما في الانتقال من مجموعة مبتكري الميول إلى عامة الشعب، يكون السبب عادة عدم تأصل الفكرة كفاية في الثقافة: "لا توجد تلميحات كافية لا تشاهدها في الموسيقى، والأفلام، والفنون، والموضة. إذا كان هناك شيء سيجعل الفكرة ضاربة، سوف تشاهد ذلك الخيط ممتداً في كل شيء؛ عبر ما يحبونه في التلفزيون، وما يريدون ابتكاره، وما يريدون الاستماع إليه، وحتى المواد التي يريدون ارتداءها. يكون في كل مكان. لكن إذا لم يحدث ذلك، سوف تشاهده فقط في أحد تلك المجالات". كانت شركة لامبسيس تأخذ أفكاراً معينة وتزرعها في كل مكان. وفيما كانت تزرعها، كانت توفر تلك الترجمة الحاسمة. أظهرت أبحاث غوردون أن الأولاد المبتكرين مهتمون جداً بالدالاي لاما، وبكلّ الأشياء المهمة جداً، والمتعلقة باحتلال التيبت. هكذا، أخذت شركة لامبسيس إحالة واحدة وبسيطة لذلك - الناسك التيبتي - ووضعتها في وضع مضحك وممتع. لقد حرّفت الأمر. كان المبتكرون مهتمين جداً بثقافة النوادي الريفية. ألقت شركة لامبسيس الضوء على ذلك، فلقد

حولت الحذاء إلى كرة مضرب، مما جعل الإحالة أقل تعقيداً وأكثر متعة. كان المبتكرون مهتمين بأفلام الكونغ فو. لذا، ابتكرت شركة لامبيس إعلاناً حول الكونغ فو يحارب فيه بطل Airwalk الأشرار بلوح التزلج خاصته. أخذت شركة لامبسيس حافز الكونغ فو ودمجته مع ثقافة الشباب. يرى ألبورت أنه بالنسبة إلى عطلة الأستاذ الصيني، لم تكن حقائق الوضع مفهومة للأشخاص في البلدة. لذا، توصلوا إلى تفسير معقول - أن الأستاذ هو جاسوس - ولجعل ذلك التفسير الجديد مقبولاً، تم حذف تفاصيل متضاربة، والتشديد على أحداث تتطابق مع الموضوع المختار، ودمج المسألة كلها مع الهيكلية الموجودة للمشاعر، والأفكار السائدة لدى أفراد المجموعة التي انتشرت بينهم الشائعة". هذا ما فعلته شركة لامبسيس. لقد أخذت التلميحات الثقافية من المبتكرين - تلميحات ربما رآها الأولاد العاديون لكنهم لم يستطيعوا فهمها – وبدلتها، وحولتها، وطابقتها في شكل أكثر تناسقاً. لقد أعطت تلك التلميحات معنى محدداً لم يكن موجوداً من قبل، ووضبت ذلك الإدراك الجديد في شكل زوج أحذية. وقد لا يكون مفاجئاً أن تنتشر شائعة Airwalk بسرعة كبيرة خلال عاميّ 1995 و1996.

4

لم يدم وباء Airwalk طويلاً. ففي العام 1997، بدأت مبيعات الشركة تتدهور، فلقد واجهت الشركة مشاكل في الإنتاج، وصعوبات في تلبية الطلبات. وفي مواقع أساسية، أخفق حذاء Airwalk في توفير كميات كافية لموسم المدارس، وهكذا بدأ الموزعون الذين كانوا أوفياء له بالانقلاب ضده. في الوقت نفسه، بدأت الشركة تفقد ذلك الإدراك المميز الذي اعتمدت عليه طويلاً. يقول تشاد فارمر: "حين بدأ Airwalk، كان المنتج توجيهياً ومبتكراً. كانت الأحذية واضحة جداً. حافظنا على أهمية ابتكار الميول في التسويق، لكن المنتج بدأ ينحدر. بدأت الشركة تصغي أكثر فأكثر إلى موظفي المبيعات، وبدأ المنتج يتخذ تلك الطلة الاعتيادية الشعبية، فلقد أحب الجميع التسويق. وفي الاجتماعات التي نعقدها، ما زالوا يتحدثون عن الفرصة التي فوّتوها. لكن الشكوى الأساسية كانت: ما الذي حدث للمنتج الجميل؟". كانت استراتيجية لامبسيس مرتكزة على ترجمة أحذية المبتكرين للأغلبية. لكن حذاء Airwalk لم يعد فجأة حذاء مبتكراً. يقول لي سميث، الرئيس السابق لشركة Airwalk: "لقد ارتكبنا خطأً أساسياً آخر، فلقد كانت لدينا استراتيجية تقطيع، حيث المتاجر الصغيرة المستقلة - الثلاثمائة متجر الموزعة في أرجاء البلاد، والتي صنعتنا فعلياً - تملك منتجاً معيناً خاصاً بها. لم تشأ هذه المحلات أن نذهب إلى المتاجر الكبرى. ما فعلناه هو أننا قطعنا منتجنا. قلنا للمحلات الصغيرة إنها ليست مضطرة للتنافس مع المتاجر الكبرى. وقد نجح الأمر جيداً". جرى توزيع الأحذية التقنية على المتاجر الصغيرة: تصاميم مختلفة، مواد أفضل، حشوة أكثر، أنظمة تخميد مختلفة، مركبات مطاطية مختلفة، المزيد من الطبقات العلوية. "كان لدينا موديل خاص - طوني هاوك - للتزلج، وكان أكثر انتفاخاً وأكثر متانة. كان يباع بالتجزئة بسعر ثمانين دولاراً تقريباً". في المقابل، كانت أحذية Airwalk الموزعة على المتاجر الكبرى مثل كيني، وتشامب، وفوت لوكر أقل تكلفاً، ويبلغ سعرها بالمفرق 60 دولاراً تقريباً. لا بد أن ينتعل المبتكرون دوماً حذاء مختلفاً، وأكثر حصرية من الباقين. كان الزبون العادي يرضى بالحصول على الماركة نفسها مثل الأولاد المميزين.

لكن وفي قمة النجاح، بدلت شركة Airwalk استراتيجياتها، فتوقفت الشركة عن توزيع أحذيتها على المتاجر المتخصصة. قال فارمر: "في هذا الوقت، بدأ مبتكرو الميول يقللون من أهمية الماركة، لقد بدأوا يذهبون إلى متاجرهم، حيث يحصلون على أشيائهم الجميلة، وأدركوا أنه باستطاعة أي شخص آخر الحصول على الأحذية نفسها التي ينتعلونها". فجأة، أصبحت شركة لامبسيس تترجم لغة المنتجات العادية للناس العاديين. لقد انتهى الوباء.

يقول سميث: "سألني مدير الأصناف ذات مرة عما حدث، فقلت له هل شاهدت يوماً فيلم فورست

غامب؟ الغبي غبي. حسناً، والجميل جميل أيضاً. الماركات الجميلة تعامل الناس كما يجب، ونحن لم نفعل ذلك. لقد وعدت شخصياً بعضاً من المتاجر الصغيرة بأننا سنعطيهم منتجاً خاصاً، ثم بدلنا رأينا. كانت هذه البداية. في ذلك العالم، يرتكز كل شيء على الكلام المنقول. حين أصبحنا أكبر، أصبح علينا تخصيص المزيد من الانتباه للتفاصيل، والإبقاء على الأشياء الجيدة، ولذلك حين قال لنا الأشخاص إننا خونة، وإننا أصبحنا عاديين، كان بإمكاننا القول إننا لسنا كذلك. كانت لدينا تلك الجوهرة الصغيرة للماركة، لكننا بعناها شيئاً فشيئاً إلى العموم، وحين قمنا ببيعها كلها" - توقف لبرهة - "ماذا حصل؟ تشتري زوجاً من أحذيتنا. لمَ يجدر بك شراء آخر؟".

الفصل السابع: قضية فعلية

الانتحار، التدخين، والبحث عن السيجارة غير البغيضة

قبل وقت غير بعيد، في جزر ميكرونيسيا في جنوب المحيط الهادئ، تناقش شاب في السابعة عشر من عمره اسمه سيما مع والده. كان يعيش مع عائلته في منزل جده حين طلب منه والده - وهو رجل صارم ومتطلب - النهوض باكراً من سريره ذات صباح، والعثور على سكين طويلة من الخيزران لحصاد الفاكهة. أمضى سيما ساعات في القرية، وهو يبحث من دون جدوى عن سكين طويلة. وحين عاد فارغ اليدين، كان والده غاضباً، فقال لابنه وهو يلوّح بمنجلٍ غاضباً: "سوف تشعر العائلة الآن بالجوع، اخرج من هنا، واذهب للبحث عن مكان آخر للعيش فيه".

غادر سيما منزل جده، وعاد إلى قريته الأم. وعلى الطريق، صادف شقيقه البالغ من العمر أربعة عشر عاماً، واستعار منه قلماً. بعد ساعتين، راح شقيق سيما يبحث عنه بعدما تساءل إلى أين ذهب، فعاد إلى منزل العائلة الذي أصبح فارغاً الآن، وحدق في النافذة. في وسط الغرفة المظلمة، كان سيما متدلياً من السقف. كان ميتاً وكتب على ورقة انتحاره:

سوف تنتهي حياتي في هذا الوقت. اليوم هو أسىٍ لي، ويوم معاناة بالنسبة إليّ. لكنه يوم احتفال لأبي. لقد طردني أبي اليوم. شكراً لأنك أحببتني قليلاً. سيما.

بلّغ وداعي إلى ماما. لن تواجهي ياماما الكثير من المشاكل، أو الحرمان بسبب ابنك. أحبك كثيراً. سيما.

في بداية الستينيات من القرن العشرين، كان الانتحار في جزر ميكرونيسيا مجهولاً تقريباً. لكن لأسباب غير مفهومة تماماً، بدأ الانتحار يزداد، بقوة وعنف، بأعداد كبيرة كل سنة، إلى أن أصبح عدد حالات الانتحار في ميكرونيسيا خلال الثمانينيات، أكبر مما هو في أي مكان آخر من العالم. بالنسبة إلى الرجال الذين تراوحت أعمارهم بين خمسة عشر عاماً وأربعة وعشرين عاماً، كان معدل الانتحار في الولايات المتحدة 22 في المئة ألف. وفي جزر الميكرونيسيا، كان المعدل 160 تقريباً في المئة ألف؛ أي أعلى بسبع مرات تقريباً. على هذا المستوى، أصبح الانتحار شائعاً جداً، ويحدث نتيجة لأتفه الأسباب. لقد قضى سيما على حياته لأن والده صرخ عليه. لم يكن هذا أمراً غير اعتيادي في خضمّ الوباء الميكرونيسي، فالمراهقون كانوا ينتحرون في الجزر لأنهم شاهدوا صديقاتهم مع شباب آخرين، أو لأن أهلهم رفضوا إعطاءهم بضعة دولارات إضافية لشرب الشراب. قام شاب في التاسعة عشر من عمره بشنق نفسه، لأن أهله لم يشتروا له ثوب التخرج. وشنق شاب في السابعة عشر نفسه لأن شقيقه الأكبر وبخه بسبب إصداره الكثير من الضجة. ما يعتبر نادراً ومَرَضياً جداً في الثقافات الغربية، أصبح في ميكرونيسيا أمراً شائعاً عند المراهقين، له قواعده ورموزه الخاصة. في الواقع، إن كل حالات الانتحار في الجزيرة، كانت قصصاً مماثلة لقصة سيما. فالضحية على الأغلب كانت ذكراً، في آخر سنوات المراهقة، غير متزوج، ويعيش في المنزل مع أهله. والحدث المسبب للانتحار منزلي دوماً: شجار مع الصديقة، أو الأهل. وفي ثلاثة أرباع الحالات، لم يحاول الضحية أبداً الانتحار، أو حتى التهديد به. تميل رسائل الانتحار إلى عدم التعبير عن الاكتئاب، وإنما عن نوع من الكبرياء المجروح، والشفقة على الذات، وعن احتجاج على سوء المعاملة. مبدئياً، يحدث الانتحار ليلة عطلة نهاية الأسبوع، بعد شرب الخمرة مع الأصدقاء. وفي معظم الحالات، تعتمد الضحية الإجراء نفسه، كما لو أن هناك بروتوكولاً صارماً وغير مكتوب بشأن الطريقة الصحيحة للقضاء على الحياة. يعثر الشاب على بقعة بعيدة، أو منزل فارغ. يأخذ حبلاً، ويصنع منه عقدة. لكنه لا يعلق نفسه، كما هي حال الشنق النموذجي في الغرب. بل يربط العقدة بدلاً من ذلك بغصن منخفض، أو نافذة، أو مقبض باب، وينحني إلى الأمام بحيث يؤدي وزن جسمه إلى شد العقدة بقوة حول عنقه،

ووقف تدفق الدم إلى الدماغ. يلي ذلك غياب عن الوعي. ويحصل الموت نتيجة نقص الدم في الدماغ.

قال عالم الأنثروبولوجيا دونالد روبنشتاين إن هذه الطقوس في ميكرونيسيا، أصبحت متأصلة في الثقافة المحلية. ومع ازدياد عدد حالات الانتحار، تعززت الفكرة بحدّ ذاتها، وأصبحت تؤثر في الأولاد الأصغر، والأصغر سناً، وتحول العمل نفسه بحيث أن اللامعقول أصبح معقولاً نوعاً ما. وحسب روبنشتاين الذي وثّق الوباء الميكرونيسي في سلسلة من المقالات اللامعة،

"يبدو تصوّر الانتحار بين المراهقين شائعاً في بعض المجتمعات الميكرونيسية، ويتم التعبير عنه عموماً بأغانٍ حديثة جرى تأليفها محلياً، وبثها على محطات الإذاعة الميكرونيسية، وفي خربشات زينت القمصان وجدران الثانويات. وقال عدد من الشبان الذين حاولوا الانتحار إنهم شاهدوا الانتحار، أو سمعوا عنه للمرة الأولى حين كان عمرهم 8 أو 10 سنوات. وبدت محاولات انتحارهم أشبه بلعبة المحاكاة، أو ضد التجربة. فعلى سبيل المثال، قام ولد في الحادية عشرة من عمره بشنق نفسه داخل منزله، وحين تم العثور عليه كان قد بدأ يفقد الوعي، وأصبح لسانه خارج فمه. شرح هذا الولد لاحقاً أنه أراد "تجربة" الشنق. قال إنه لم يشأ الموت، رغم أنه كان يعلم أنه يجازف بحياته. وتم أخيراً الإبلاغ عن مثل هذه المحاولات للانتحار لدى أولاد في الخامسة أو السادسة من عمرهم. اتضح أخيراً أن العديد من وفيات المراهقين الناجمة عن الانتحار في ميكرونيسيا، كانت نتيجة هذه التجارب. هكذا، مع ازدياد تواتر الانتحار في هذه المجتمعات، اكتسبت الفكرة نفسها بعداً مألوفاً، إن لم يكن ساحراً بالنسبة إلى الشباب، وبدت خطورة العمل تافهة، وبدا الانتحار، خصوصاً بين الأولاد الصغار، وكأنه اكتسب عنصراً تجريبياً ترفيهياً تقريباً".

ثمة شيء مثير جداً في هذه الفقرة. لا يفترض أن يكون الانتحار تافهاً بهذه الطريقة. لكن الشيء المثير فعلاً هو كم يبدو الانتحار مألوفاً. نحن هنا أمام وباء معدٍ للتدمير الذاتي، أصاب الشباب من خلال روح التجربة، والتقليد، والتمرد. نحن هنا أمام عمل طائش، أصبح - نوعاً ما بين المراهقين - شكلاً مهماً من أشكال التعبير عن الذات. وبطريقة غريبة، يبدو وباء انتحار المراهقين في ميكرونيسيا، مريعاً كثيراً مثل وباء التدخين لدى المراهقين في الغرب.

1

تدخين المراهقين هو أحد أعظم ظواهر الحياة العصرية المركبة. لا يعرف أحد كيفية محاربته، أو حتى ماهيته. إن الافتراض الأساسي للحركة المناهضة للتدخين هو أن شركات التبغ تقنع المراهقين بالتدخين من خلال الكذب عليهم، وجعل التدخين يبدو أكثر جمالاً، وأقل إيذاء مما هو فعلاً. لمعالجة هذه المشكلة، فرضنا شروطاً على إعلانات السجائر، بحيث بات يصعب كثيراً على شركات التبغ أن تكذب. كما رفعنا سعر السجائر، وفرضنا قانوناً يمنع بيع السجائر للقاصرين في محاولة لتصعيب شراء السجائر بالنسبة إلى المراهقين. وأقمنا حملات مكثفة حول الصحة العامة في التلفزيون، والراديو، وفي المجلات لمحاولة تثقيف المراهقين بشأن مخاطر التدخين.

لكن اتضح جلياً أن هذه الطريقة غير فعالة جداً. لمَ نظن مثلاً أن أساس محاربة التدخين هو تثقيف الناس بشأن مخاطر التدخين؟ قام عالم الاقتصاد في جامعة هارفارد، و. كيب فيسكوسي، أخيراً بسؤال مجموعة من المدخنين عن عدد السنوات التي يكلفها التدخين من عمر الحادية والعشرين وما فوق. قالوا تسع سنوات. لكن الجواب الحقيقي هو ست، أو سبع سنوات. المدخنون ليسوا مدخنين لأنهم يقللون من مخاطر التدخين. فهم يدخنون حتى لو أفرطوا في تقدير مخاطر التدخين. في الوقت نفسه، لا تتضح مدى فاعلية إخبار الكبار للمراهقين عن ضرورة عدم التدخين. ومثلما يقول لك أهل كل مراهق، يوحي التناقض الأساسي لدى المراهقين بأنه كلما حارب الكبار التدخين، وتحدثوا عن مخاطره أمام المراهقين، ازدادت رغبة المراهقين في تجربته. إذا نظرت إلى تيارات التدخين خلال الأعوام العشرة الماضية تقريباً، تجد أن هذا ما حدث بالضبط. فالحركة

المناهضة للتدخين لم تكن يوماً أعلى، أو أكثر بروزاً. إلا أن كل الإشارات توحي بأن الرسالة المضادة للتدخين لا تلقى بين الشباب الترحيب المطلوب. وبين عاميّ 1993 و1997، ارتفع عدد طلاب الجامعات الذين يدخنون من 22.3 في المئة، إلى 28.5 في المئة. وبين عاميّ 1991 و1997، ازداد عدد تلاميذ المدارس الذين يدخنون بنسبة 32 في المئة. والواقع أنه منذ العام 1998، ارتفع العدد الإجمالي للمراهقين المدخنين في الولايات المتحدة بنسبة 73 في المئة. وظهر عدد قليل من البرامج الصحية في الأعوام الأخيرة، والتي قد أخفقت في مهمتها مثلما فعلت الحرب على التدخين.

الدرس هنا هو أنه لا يجدر بنا التوقف عن محاربة السجائر. المهم ببساطة هو أن الطريقة التي كنا نفكر وفقها في أسباب التدخين غير مقبولة كثيراً. لهذا السبب، يعتبر وباء الانتحار في ميكرونيسيا لافتاً جداً، ومتطابقاً مع مشكلة التدخين. إنه يعطينا طريقة أخرى لمحاولة معالجة مشكلة التدخين عند الشباب. ماذا لو اتبع التدخين النوع نفسه من القواعد، والطقوس الاجتماعية الغامضة والمعقدة التي تحكم انتحار المراهقين بدل اتباع المبادئ العقلانية للسوق؟ وإذا كان التدخين فعلاً وباءً مثل الانتحار الميكرونيسي، فكيف يغير ذلك من الطريقة الواجب اعتمادها لمحاربة المشكلة؟

2

الملاحظة الأساسية عند الذين يدرسون الانتحار هي أنه في بعض الأماكن والظروف، يمكن لعملية قضاء الشخص على حياته أن تكون معدية، فالانتحار يقود إلى الانتحار. والرائد في هذا المجال هو دافيد فيليبس، عالم اجتماع في جامعة كاليفورنيا في سان دييغو، والذي أجرى عدداً من الدراسات حول الانتحار، وكانت كل واحدة منها تثير الذهول أكثر من التي قبلها. بدأ بإعداد لائحة بكل قصص الانتحار التي وردت في الصفحة الأولى لمعظم الصحف البارزة في المنطقة، خلال العشرين عاماً الممتدة بين أواخر الأربعينيات وأواخر الستينيات. ثم طابقها مع إحصاءات الانتحار في الفترة نفسها. أراد أن يعرف ما إذا كان هناك أية علاقة بين الاثنين. لا شك في أنه كانت توجد علاقة، فمباشرة بعد ظهور قصص الانتحار، كانت حالات الانتحار في المنطقة التي تصل إليها الصحف ترتفع. وفي حالة القصص الوطنية، ارتفع المعدل وطنياً. (أدت وفاة مارلين مونرو إلى زيادة مؤقتة قدرها 12 في المئة في معدل الانتحار الوطني). ثم كرر فيليبس تجربته مع حوادث السير. أخذ قصص الانتحار المذكورة في الصفحة الأولى من "لوس أنجلوس تايمز"، و"سان فرانسيسكو كرونيكل" وطابقها مع الوفيات الناجمة عن حوادث السير في ولاية كاليفورنيا، ووجد النمط نفسه. ففي اليوم الذي يلي انتحاراً حظي بالكثير من التغطية الإعلامية، كان عدد الوفيات الناجمة عن حوادث السير يزداد بنسبة 5.9 في المئة عما هو متوقع. وبعد يومين من قصة انتحار، كانت وفيات حوادث السير ترتفع بنسبة 4.1 في المئة. وبعد ثلاثة أيام، كانت ترتفع بنسبة 3.1 في المئة، وبعد أربعة أيام ترتفع بنسبة 8.1 في المئة (بعد عشرة أيام، يعود معدل الوفيات نتيجة حوادث السير إلى طبيعته). استنتج فيليبس أن إحدى الطرق التي يعتمدها الناس للانتحار هي تحطيم سياراتهم عمداً، وكان هؤلاء الأشخاص عرضة للتأثيرات المعدية للانتحار الذي يحظى بتغطية إعلامية كبيرة، تماماً مثل الأشخاص الذين يقتلون أنفسهم بالوسائل التقليدية.

إن نوع العدوى الذي يتحدث عنه فيليبس ليس شيئاً عقلانياً، أو حتى واعياً بالضرورة. فهو ليس مثل الجدل المقنع. إنه شيء أكثر دقة من هذا. يقول: "حين أنتظر أمام إشارة المرور، ويكون الضوء أحمر، أتساءل أحياناً ما إذا كان يجدر بي العبور مخالفاً أنظمة السير. ثم يقوم شخص آخر بفعل ذلك، وأنا أفعل ذلك أيضاً. إنه نوع من التقليد. أحصل على إذن للتصرف من شخص آخر يقوم بعمل منحرف. هل هذا قرار واع؟ لا أعرف. قد أتمكن لاحقاً من معرفة الفرق. لكن في الوقت الحاضر، لا أعرف ما إذا كان أيٌ منا يعرف كم قرارنا واع، وكم هو غير واع. القرارات الإنسانية دقيقة، ومعقدة، وغير مفهومة جيداً". يقول فيليبس وفي حالة الانتحار، يمكن لقرار شخص مشهور بالقضاء على حياته أن يفضي إلى التأثير نفسه: إنه يعطي الأشخاص الآخرين، ولا سيما الذين هم

عرضة للاقتراحات بسبب عدم نضوجهم، أو مرض عقلي لديهم، الإذن بالشروع في عمل منحرف أيضاً. يتابع فيليبس "قصص الانتحار هي نوع من الإعلان الطبيعي لاستجابة معينة لمشاكلك. لديك كل أولئك الأشخاص غير السعداء، الذين يواجهون صعوبة في اتخاذ قراراتهم لأنهم مكتئبون. إنهم يعيشون مع هذا الألم. هناك الكثير من القصص التي تعلن عن أنواع مختلفة من الاستجابات على ذلك. يحتمل أن يجري بيلي غراهام حملة صليبية في عطلة نهاية الأسبوع تلك؛ هذه استجابة دينية. أو يحتمل أن شخصاً ما يعلن لفيلم خيالي للهروب من الواقع؛ هذه استجابة أخرى. تقدم قصص الانتحار بديلاً من نوع آخر". الأشخاص الذين يعطون الإذن بالنسبة إلى فيليبس هم الرديف العملي للبائعين الذين تحدثت عنهم في الفصل الثاني. فتماماً مثلما يستطيع طوم غو - عبر القوة المقنعة لشخصيته - العمل كنقطة تحول في الوباء الشفوي، يعمل الأشخاص الذين يموتون في حوادث الانتحار التي تلقى تغطية إعلانية كبيرة - أي الذين يعطي موتهم "إذناً" بالموت للآخرين - كنقاط تحول في أوبئة الانتحار.

لكن الشيء المذهل في هذا الإعطاء للإذن هو مدى تحديده. ففي دراسة حول وفيات حوادث السير، وجد فيليبس نمطاً واضحاً. أفضت قصص الانتحار إلى زيادة في معدلات حوادث السير الأحادية التي يكون فيها السائق هو الضحية. أما القصص عن جرائم الانتحار، فأفضت إلى زيادة في عدد حوادث السير المتعددة حيث يكون الضحايا من السائقين والركاب معاً. وأفضت القصص عن شباب ينتحرون إلى المزيد من الوفيات التي تطال الشباب في حوادث السير. أما القصص عن أشخاص أكبر سناً ينتحرون فأفضت إلى المزيد من وفيات الكبار في السن في حوادث السير. وقد تم إثبات هذه الأنماط في العديد من المناسبات. فعلى سبيل المثال، أدت التغطية الإعلامية لعدد من حالات الانتحار بواسطة القتل الذاتي في إنكلترا، في أواخر السبعينيات إلى حصول 82 انتحاراً بالقتل الذاتي خلال العام التالي. بمعنى آخر، لا يعتبر "الإذن" المعطى للانتحار دعوة عامة للضعفاء. إنه في الواقع مجموعة مفصلة، من التعليمات المحددة، لأشخاص معينين في ظروف معينة، يختارون أن يموتوا بطرق معينة. ليست هذه إيماءة. إنه خطاب. في دراسة أخرى، قامت مجموعة من الباحثين في إنكلترا، في الستينيات بتحليل 135 شخصاً تم إدخالهم إلى مستشفى الأمراض النفسية بعدما حاولوا الانتحار. وجد الباحثون أن هذه المجموعة ترتبط بقوة ببعضها على الصعيد الاجتماعي، فالعديد منهم ينتمون إلى الدوائر الاجتماعية نفسها. واستنتجوا أن هذه ليست مصادفة، بل إنّها تؤكد على جوهر الانتحار، أي أن هناك لغة خاصة بين أفراد ثقافة فرعية مشتركة. ولا بد من ذكر ما استنتجه المؤلف:

"العديد من المرضى الذين يحاولون الانتحار، ينتمون إلى مجتمع يعتبر فيه الاعتداء على الذات وسيلة للإيحاء بنوع معين من المعلومات. وبين هذه المجموعة، يعتبر الانتحار أمراً مفهوماً ومتناغماً مع بقية النمط الثقافي... إذا كان هذا صحيحاً، يعني ذلك أن الفرد الذي يعيش في ظروف معينة - مليئة بالكرب عادة - ويرغب في إيصال معلومات عن الصعوبات التي يواجهها الآخرين، ليس بحاجة إلى وسيلة تواصلية مبتكرة... فالفرد الموجود ضمن "ثقافة انتحار" يستطيع إنجاز عمل له معنى مفهوم. وكل ما عليه فعله هو استحضاره. تكون هذه العملية مشابهة لتلك التي يستخدم فيها الشخص كلمة في لغة منطوقة".

هذا ما يجري في ميكرونيسيا، وإنما على مستوى أكثر عمقاً. فإذا كان الانتحار في الغرب نوعاً من اللغة الفظة، فقد أصبح في ميكرونيسيا شكلاً معبراً جداً للتواصل، غنياً بالمعاني والتلميحات، ومترجماً من قبل مانحي الإذن المقنعين جداً. تحدث روبنشتاين عن النمط الغريب للانتحارات في جزيرة إيبي الميكرونيسية، وهي جزيرة تضم 6 آلاف نسمة تقريباً. فبين عاميّ 1955 و1965، لم تحصل حالة انتحار واحدة على الجزيرة. وفي أيار/مايو 1966، شنق شاب في الثامنة عشر من عمره نفسه في زنزانته، بعدما اعتقل لأنه سرق دراجة، لكن يبدو أن انتحاره لم يترك أثراً كبيراً.

وفي تشرين الثاني/نوفمبر من العام 1966، مات ر.، شخص ساحر ينتمي إلى إحدى أغنى العائلات في الجزيرة. كان ر. يواعد امرأتين وأنجب من كل واحدة منهما طفلاً، وعندما وجد نفسه عاجزاً عن اختيار واحدة فقط منهما، شنق نفسه في يأس عاطفي. وفي جنازته، أغمي على حبيبتيه، التي علمت كل منهما بوجود الأخرى للمرة الأولى، فوق قبره.

بعد ثلاثة أيام من موت ر. انتحر رجلٌ آخر في الثانية والعشرين، يعاني من صعوبات زوجية، مما رفع عدد حوادث الانتحار إلى اثنتين خلال أسبوع، في مجتمع لم يشهد سوى انتحاراً واحداً خلال الاثني عشر عاماً الماضية. وكتب طبيب الجزيرة: "بعد موت ر. حلم به العديد من الشباب، وقالوا إنه كان يدعوهم لقتل أنفسهم". تلا ذلك خمسة وعشرون انتحاراً، خلال الاثني عشر عاماً التالية، وكان معظمها يحصل في مجموعات من ثلاثة أو أربعة أشخاص خلال بضعة أسابيع. كتب عالم أنثروبولوجي زائر في العام 1975 "العديد من ضحايا الانتحار، والعديد من الذين حاولوا مؤخراً الانتحار تحدثوا عن رؤية باخرة تضم كل الضحايا السابقين، وهي تحوم حول الجزيرة فيما يدعو الأموات فيها إلى انضمام أشخاص جدد إليهم من الجزيرة". ومرة جديدة، برزت المواضيع التي أثارها ر. في رسالة الانتحار عند الشاب م.، وهو تلميذ ثانوي كان لديه صديقة في مدرسة داخلية، وصديقة أخرى في جزيرة إيبي. وحين عادت صديقته الأولى من المدرسة إلى المنزل، وجد أنه أمام صديقتيه في آنٍ واحد، وهذا أمر معقد في ثقافة الشباب في إيبي ويعتبر أساساً للقضاء على الحياة: كتب م. في رسالة انتحاره "أطيب التمنيات إلى م. وس. (أي الصديقتين). كان رائعاً التعرف إلى كليكما معاً". هذا هو كل ما قاله لأن سياق تصرفه كان مبتكراً أصلاً من قبل ر. وفي وباء إيبي، كان ر. هو الشخص المسبب للتحول – البائع - الشخص الذي "تخطت" تجربته تجربة الآخرين الذين تبعوه. فقوة شخصيته وظروف موته اجتمعتا معاً لتوليد قوة استمرت سنوات بعد موته.

3

هل يتبع تدخين المراهقين النمط نفسه؟ لمعرفة المزيد عن الأسباب التي تدفع المراهقين إلى التدخين، أعطيت مجموعة من الأسئلة إلى مئات الأشخاص، وطلب منهم وصف تجاربهم الأولى مع السجائر. لم تكن هذه دراسة علمية، فالمجموعة لم تكن ممثلة للولايات المتحدة، بل كانت تضم بمعظمها أشخاصاً في أواخر العشرينيات وبداية الثلاثينيات، يعيشون في مدن كبيرة. إلا أن الأجوبة جاءت مذهلة، ولا سيما بسبب تشابهها مع بعضها. فقد بدا أن التدخين يوحي بنوع معين من ذاكرة الطفولة، حيوية ودقيقة ومشحونة عاطفياً. تتذكر امرأة كيف كانت تحب فتح محفظة جدتها حيث تعثر على "الرائحة الطرية لسجائر الوينستون الزهيدة والجلد الممزوجة مع رائحة أحمر الشفاه والعلكة بنهكة القرفة". وتتذكر امرأة أخرى كيف كانت تجلس "في المقعد الخلفي لسيارة كرايسلر، وتشم المزيج الرائع لرائحة الكبريت والتبغ المنبعثة من نافذة السائق والداخلة إلى منخريها". لقد تمّ ربط التدخين بالشيء نفسه عند الجميع، ألا وهو التكلف. وقد صحّ ذلك حتى على الأشخاص الذين يكرهون التدخين الآن، والذين يعتبرونه الآن عادة قذرة وخطرة. إن لغة التدخين، مثل لغة الانتحار، تبدو متناسقة على نحو مذهل. في ما يأتي جوابان يصفان كلاهما ذكريات من الطفولة:

كانت أمي تدخن، وكانت تملك تلك الأصابع الطويلة، والشفتين الممتلئتين والمجعدتين، الملونتين دوماً بأحمر الشفاه، وحين كانت تدخن كانت تبدو أنيقة جداً بحيث بدا محتماً بأني سأدخن يوماً ما رغم أنني كنت أكره ذلك؛ أكره الرائحة. كانت تظن أن الأشخاص الذين لا يدخنون هم جبناء. وهذا ما يجعلك نتناً، ويجعلك تجد متعة في مدى بشاعة ذلك.

كانت صديقتي الحميمة سوزان من أصل إيرلندي -إنكليزي. كان أهلها - على عكس أهلي - شباباً متحررين، ومتساهلين. كانوا يقيمون حفلات الكوكتيل قبل العشاء. كان السيد سوليفان يملك لحية، ويرتدي كنزة ذات ياقة ضيقة. أما السيدة سوليفان فكانت تنتعل الأحذية الخفيفة، وترتدي الفستان

الأسود الملائم لشعرها الطويل. كانت تضع ماكياجاً ثقيلا على العينين، وتحمل سيجارة طويلة جداً بين أصابعها الملونة بطلاء الأظافر.

هذه هي اللغة المشتركة للتدخين، وهي غنية ومعبّرة بقدر اللغة المشتركة للانتحار. في هذا الوباء أيضاً، هناك أشخاص مسببون للتحول، وبائعون، ومانحون للإذن. ومرة جديدة، تحدث المجيبون على مجموعة الأسئلة، عن الشخص الذي دفعهم إلى التدخين بالطريقة نفسها تماماً:

حين كنت في التاسعة أو العاشرة تقريباً، تبنى أهلي مؤقتاً فتاة انكليزية، اسمها ماغي، فجاءت وقضت معنا فصل صيف. ربما كانت في العشرينيات. كانت جميلة جداً، وترتدي مايوه البيكيني عند حوض السباحة في كامبل، لذا كانت مشهورة جداً عند الرجال الكبار نظراً للبيكيني المثير. وقيل إن صديرية البيكيني كانت تسقط كلما غطست في الماء، وكان السيد كاربنتر يغطس في الماء كلما نزلت ماغي إلى الحوض. كانت ماغي تدخن وكنت أتوسلها لتسمح لي بأن أدخن أنا أيضاً.

أول ولد مدخن عرفته كان بيلي ج. أصبحنا أصدقاء في الصف الخامس، حين بدأت تظهر التمييزات الأساسية في بلدتنا الواقعة في ضواحي نيوجرسيه. كان بيل ظريفاً جداً. كان أول صبي واعد الفتيات، ودخن السجائر، وشرب الكحول واستمع إلى الموسيقى الغريبة. أذكر حتى أنني كنت أجلس في غرفة شقيقته - كان أهله مطلقين، ولم تكن أمه تعيش في المنزل - أفصل جزيئات التبغ على غطاء ألبوم موسيقي... كنت معجباً بسوء الأمر، وبرشده، وبالطريقة التي تثبت أنك تستطيع أن تكون أكثر من شيء واحد دفعة واحدة.

أول شخص مدخن عرفته كان فتاة اسمها بام ب. التقيت بها حين كنا معاً في الصف العاشر. كنا نركب باص المدرسة نفسه في غرايت نيك، وأذكر أنني كنت أراها الأجمل لأنها كانت تعيش في شقة، علماً أن الشقق لم تكن كثيرة في منطقة غرايت نيك. كانت بام تبدو أكبر من عمرها بنحو 15 عاماً. اعتدنا على الجلوس في المقعد الخلفي للباص والتدخين خارج النافذة. علمتني كيف أستنشق، كيف أربط قميصاً مخصصاً للرجال عند الخصر لكي أبدو على الموضة، وكيف أضع أحمر الشفاه. كانت تملك سترة جلدية. نادراً ما كان يأتي والدها إلى المنزل.

يشكل ذلك دعماً كبيراً للفكرة القائلة إن هناك شخصية مشتركة بين المدخنين. وقال هانس إيسنك، عالم النفس البريطاني الشهير، إن المدخنين الجديين يمكن فصلهم عن غير المدخنين من خلال خطوط بسيطة جداً في الشخصية. فحسب إيسنك، يكون المدخن الحقيقي منفتحاً وشخصاً

اجتماعياً، يحب الحفلات، لديه العديد من الأصدقاء، يحتاج إلى التحدث مع الناس... إنه يتوق إلى الإثارة، ويجازف بالمخاطر، ويتصرف بعفوية، ويكون شخصاً متهوراً عموماً... يفضل الاستمرار في الحركة وفعل الأشياء، ويميل إلى أن يكون عدائياً ويفقد صوابه بسرعة. لا تبقى مشاعره تحت سيطرة قوية، ولا يكون دوماً شخصاً يمكن الاعتماد عليه.

منذ أن تحدث إيسنك عن هذه الصورة، تم تضخيم صورة "نوع" المدخن. وجرى إظهار المدخنين بأنهم يملكون نشاطاً جنسياً أكثر من غير المدخنين. وهم أكثر نضوجاً على الصعيد الجنسي. إنهم يملكون "حاجة" أكبر إلى الجنس، وانجذاباً أكبر نحو الجنس الآخر. فعلى سبيل المثال، في عمر التاسعة عشر، تمارس الجنس 15 في المئة من النساء البيض غير المدخنات، اللواتي يذهبن إلى الجامعة. أما نسبة طالبات العرق الأبيض اللواتي يدخنّ ويمارسن الجنس فيصل إلى 55 في المئة. وتكشف الإحصاءات المتعلقة بالرجال حول الموضوع نفسه عن شيء مماثل حسب إيسنك. بالفعل، يحتل المدخنون مرتبة أعلى في ما يسميه علماء النفس المؤشرات "المضادة للمجتمع": فهم يميلون إلى الكشف عن مستويات أكبر من السلوك السيئ ويكونون أكثر تمرداً وتحدياً. إنهم يتخذون أحكاماً عنيفة، ويجازفون بالمزيد من المخاطر. تنفق سيدة المنزل التي تدخن 73 في المئة أكثر على القهوة ومرتين إلى ثلاث مرات أكثر على الشراب من ربة المنزل غير المدخنة

واللافت أن المدخنين يبدون أيضاً أكثر صدقاً تجاه أنفسهم من غير المدخنين. ومثلما قال دايفيد كروغ في كتابه "التدخين: الشغف الاصطناعي"، يملك علماء النفس ما يسمونه اختبارات "الكذب" التي يدخلون فيها بيانات غير قابلة للجدل - "لا أقول دوماً الحقيقة" أو "أنا أحياناً بارد مع زوجتي" - وإذا أنكر الخاضعون للاختبار هذه الأمور على الدوام، يتم اعتباره دليلاً على أنهم غير صادقين عموماً. المدخنون أكثر صدقاً في مثل هذه الاختبارات. قال كروغ إن "ثمة نظرية تقول إن افتقادهم إلى المراعاة، وميلهم إلى التحدي يجعلانهم غير مبالين نسبياً بما يظنه الناس بشأنهم".

لا شك في أن هذه الإجراءات لا تنطبق على كل المدخنين. لكن بما أن المؤشرات العامة لسلوك التدخين دقيقة تماماً، كلما دخن الشخص أكثر، ازداد احتمال انطباق تصرفاته مع هذه الخصائص. كتب كروغ: "على الصعيد العلمي، أدعو القراء ليثبتوا لأنفسهم رابطة التدخين الشخصية من خلال إنجاز التجربة التالية. حاول الذهاب إلى مجموعة مسترخية من الممثلين أو الموسيقيين أو مصففي الشعر من جهة، أو مهندسين مدنيين أو كهربائيين أو مبرمجي كمبيوتر من جهة أخرى، وراقب كيف يحصل التدخين. إذا كانت تجربتك مثل تجربتي، فيفترض أن تكون الاختلافات كبيرة".

في ما يأتي مجموعة أخرى من الأجوبة على مجموعة أسئلتي. هل تستطيع الشخصية المنفتحة أن تكون أكثر وضوحاً؟

كان جدي الشخص الوحيد ممن حولي الذي يدخن حين كنت صغيراً. كان يملك وجهاً رائعاً، هاجر من بولندا حين كان صغيراً، وعمل معظم حياته في تركيب الزجاج. كانت أمي تحب القول إنها حين كانت تتناول العشاء معه، كانت تتوقع في أية لحظة أن يقلب الشرشف عن الطاولة، ويترك الأشياء هناك لمجرّد إضحاك الحضور.

أظن أنه لا يمكن المبالغة في أهمية شخصية المدخن. فإذا جمعت كل خصائص المنفتحين معاً - التحدي، والنشاط الجنسي المبكر، والصدق، والتهور، وعدم المبالاة برأي الآخرين، والبحث عن الأحاسيس - تتوصل إلى تعريف مثالي تقريباً لنوع الشخص الذي ينجذب إليه المراهقون. ماجي، وبام في باص المدرسة، وبيلي مع أسطوانات التسجيل هم جميعاً أشخاص مثيرون. لكنهم ليسوا مثيرين لأنهم يدخنون. إنهم يدخنون لأنهم مثيرون. فخصائص التمرّد نفسها، والتهور، والمجازفة، واللامبالاة برأي الآخرين، والنشاط الجنسي المبكر التي جعلتهم أكثر قوة من رفاقهم المراهقين، حتّمت أيضاً ربطهم بالتعبير الأقصى لتمرد المراهقين، والمجازفة، والتهور، واللامبالاة بالآخرين، والنشاط الجنسي المبكر: السيجارة. قد يبدو ذلك أمراً بسيطاً، لكنه ضروري جداً في فهم سبب تعثر الحرب على التدخين. فخلال العقد الماضي، حاربت الحركة المناهضة للتدخين شركات التبغ لأنها تجعل التدخين مثيراً، وأنفقت ملايين الدولارات من المال العام في محاولة لإقناع المراهقين بأن التدخين ليس مثيراً. لكن ليس هذا المهم. التدخين لم يكن يوماً مثيراً، بل المدخنون هم المثيرون. تبدأ أوبئة التدخين بالطريقة نفسها تقريباً، مثلما بدأ وباء الانتحار في ميكرونيسيا، أو بدأت الأوبئة الشفوية، أو بدأ وباء الإيدز، بسبب التأثير المذهل لبام ب.، وبيلي ج.، وماغي، ونظرائهم، أي روائف التدخين لر.، وطوم غو، وغايتن دوغاس. في هذا الوباء، كما في كل الأوبئة الأخرى، تكون مجموعة صغيرة من الأشخاص - أقلية محددة - مسؤولة عن دفع الوباء إلى الأمام.

4

إلا أن وباء التدخين عند المراهقين لا يصور فقط قانون الأقلية، بل إنه أيضاً تجسيد جيد جداً لعامل الالتصاق. فالأعداد الهائلة للمراهقين الذين يجربون السجائر نتيجة احتكاكهم بمراهقين آخرين، ليست في الواقع مخيفة بحد ذاتها. المشكلة - أي حقيقة تحول التدخين إلى العدو رقم واحد للصحة العامة - هي أن العديد من أولئك المراهقين ينتهون بالاستمرار في تجربة السجائر إلى أن يصبحوا مدمنين عليها. إن تجربة التدخين تعلق بشدة في الذاكرة وهي قوية جداً بالنسبة إلى بعض

الأشخاص، بحيث لا يستطيعون التوقف عن التدخين. العادة تلتصق.

من المهم إبقاء هذين المفهومين - العدوى والالتصاق – منفصلين، لأنهما يتبعان نمطين مختلفين جداً، ويوحيان باستراتيجيات مختلفة جداً. لويس وايسبرغ هي شخص معدٍ. إنها تعرف الكثير من الأشخاص، وتنتمي إلى العديد من العوالم، بحيث تستطيع نشر جزء من المعلومات، أو فكرة معينة بآلاف الطرق المختلفة دفعة واحدة. من جهة أخرى، يُعتبر ليستر وندرمان، ومبتكرو "تلميحات بلو"، اختصاصيين في عامل الالتصاق: إنهم يملكون عبقرية في توليد الرسائل التي تعلق في الذاكرة وتغير سلوك الأشخاص. العدوى تتعلق إلى حد بعيد بناقل الرسالة، أما الالتصاق فهو مبدئياً خاص بالرسالة نفسها.

إن التدخين ليس مختلفاً، فاختيار المراهق لهذه العادة، يرتبط بما إذا كان لديه اتصال بأحد البائعين، الذين يعطون المراهقين "الإذن" بالشروع في أعمال منحرفة. لكن إعجاب المراهق كفاية بالسيجارة للاستمرار في استعمالها، يعتمد على مجموعة مختلفة من المعايير. ففي دراسة حديثة أجريت في جامعة ميتشيغان مثلاً، تم سؤال مجموعة كبيرة من الأشخاص، عن شعورهم حين دخنوا أول سيجارة. قال أوفيد بومرلو، أحد الباحثين في المشروع: "وجدنا أن التجربة الأولى مع التبغ كانت نوعاً ما مقيتة عند الجميع، لكن الذي ميز المدخنين المحتملين، عن عدم المدخنين مجدداً هو أن المدخنين المحتملين شعروا ببعض المتعة الإجمالية من التجربة، مثل الشعور بإحساس ممتع". كانت الأرقام مذهلة، فمن بين الأشخاص الذين جربوا السجائر مرات قليلة ولم يدخنوا أبداً مجدداً، شعر الربع فقط بنوع من الشعور الممتع في السيجارة الأولى. وبين المدخنين السابقين - أي الأشخاص الذين دخنوا لفترة، وإنما نجحوا في التوقف لاحقاً - شعر الثلث فقط بمتعة. وبين الأشخاص الذين يدخنون قليلاً، شعر نصفهم تقريباً بالمتعة مع السيجارة الأولى. لكن بين المدخنين الجديين، يتذكر 78 في المئة منهم أنهم شعروا بمتعة حقيقية منذ السيجارة الأولى. بمعنى آخر، أفضت الأسئلة المتعلقة بمدى التصاق التدخين بشخص معين إلى التأكيد أن الالتصاق يعتمد إلى حد كبير على التفاعل الشخصي مع النيكوتين.

هذه نقطة أساسية، لكنها تضيع غالباً في الحرب المحمومة على التدخين. فصناعة التبغ مثلاً، استمرت طوال سنوات عدة في الإنكار بأن التدخين مسبب للإدمان. ولا شك في أن هذا الموقف مضحك. لكن المفهوم المقابل الذي لم يلقَ غالباً الدعم من محاربي التدخين - بأن النيكوتين له قوة فارضة جداً، بحيث يستعبد كل من يحتك به - هو أيضاً مضحك. فبين كل المراهقين الذين جربوا السجائر، تبين أن ثلثهم فقط يستمر في التدخين بشكل منتظم. قد يكون النيكوتين مسبباً جداً للإدمان، لكنه مسبب للإدمان فقط عند بعض الأشخاص، وفي بعض الأحيان. الأهم من ذلك، أن بين الذين يدخنون بانتظام، تبين أن هناك اختلافات كبيرة في التصاق تلك العادة. يعتقد خبراء التدخين أن 90 إلى 95 في المئة من كل الذين دخنوا هم مدخنون منتظمون, لكن قبل بضعة أعوام، كانت أسئلة التدخين في الاستطلاع الوطني للصحة العامة أكثر تحديداً، واكتشف الباحثون أن خُمس المدخنين لا يدخنون كل يوم. بمعنى آخر، هناك ملايين الأميركيين الذين يدخنون بشكل منتظم ولا يصبحون مدمنين؛ أشخاص يعتبر التدخين بالنسبة إليهم معدياً، وإنما غير لاصق. في الأعوام القليلة الماضية، تمت دراسة هؤلاء المداعبين - كما جرت تسميتهم - عن كثب، وأجرى معظم العمل عالم النفس سول شيفمان من جامعة بيتسبورغ. قال شيفمان إن المداعب هو شخص لا يدخن أكثر من خمس سجائر يومياً، ولكنه يدخن أربع مرات على الأقل في الأسبوع. وكتب شيفمان:

يختلف تدخين المداعبين كثيراً بين يوم وآخر، وتنطوي أنماط التدخين لديهم غالباً على أيام من الامتناع التام. يتحدث المداعبون عن صعوبة بسيطة في الإبقاء على هذا الامتناع العَرَضي، وقالوا إنهم تقريباً لا يعانون أبداً من أية عوارض عند امتناعهم عن التدخين... وعلى عكس المدخنين المنتظمين الذين يدخنون فور استيقاظهم من النوم لتزويد جسمهم بالنيكوتين الذي اختفى خلال

الليل، ينتظر المداعبون ساعات عدة قبل تدخين أول سيجارة لهم في اليوم. باختصار، توحي كل المؤشرات التي تمت دراستها بأن المداعبين، ليسوا مدمنين على النيكوتين، وأن التدخين لديهم لا يرتبط بالراحة أو الهروب.

قال شيفمان إن المداعبين هم رديف شاربي الكحول الاجتماعيين. إنهم أشخاص يسيطرون على عاداتهم. وقال:

معظم هؤلاء الأشخاص لم يكونوا أبداً مدخنين جديين. أعتبرهم متأخرين على الصعيد التطوري. فكل مدخن يبدأ كمداعب في المرحلة الأولى، ثم ينتقل تدريجياً إلى التدخين الأكثر كثافة. وحين جمعنا المعطيات المتعلقة بالمرحلة الأولى من التدخين، بدا المداعبون مثل سائر الأشخاص حين بدأوا التدخين. لكن الاختلاف هو أنه مع الوقت ترقّى المدخنون الجديون، فيما بقي المداعبون حيث هم.

ما الذي يميز المداعبين عن المدخنين الجديين؟ ربما العوامل الوراثية. فقد أخذ ألان كولينز من جامعة كولورادو مثلاً، عدة مجموعات من سلالات فئران مختلفة، وحقن كلاً منها بمقادير متزايدة باطراد من النيكوتين. حين يصل النيكوتين إلى مستويات سامة عند الفأرة (فالنيكوتين هو سم في النهاية)، تصاب الفأرة بنوبة تشنج، فيتصلّب ذيلها، وتبدأ بالركض بجنون في قفصها، كما يبدأ رأسها بالاهتزاز إلى أن تنقلب أخيراً على ظهرها. أراد كولينز أن يرى ما إذا كانت السلالات المختلفة للفئران، تستطيع تحمل مقادير مختلفة من النيكوتين. لا شك في أنها تستطيع ذلك. إن سلالة الفئران الأكثر تحملاً للنيكوتين، تستطيع تحمل ضعفيّ أو ثلاثة أضعاف العقار مما تفعل سلالة أخرى تصاب بنوبة التشنج مع أقل جرعة. يقول كولينز: "يحدث الشيء نفسه تقريباً مع الكحول". بعد ذلك، وضع كل الفئران في أقفاص، وأعطاها زجاجتين لتشرب منها: واحدة مليئة بمحلول سكر بسيط، وأخرى مليئة بمحلول سكر ممزوج بالنيكوتين. أراد هذه المرة أن يرى ما إذا كان هناك علاقة بين قدرة التحمل الوراثية للنيكوتين، ومقدار النيكوتين المستهلك طوعاً. ومرة جديدة، تبين أن هناك علاقة فعلاً، لا بل إن الترابط كان مثالياً تقريباً. فكلما كانت قدرة التحمل الوراثية عند الفأرة أكبر، شربت المزيد من قارورة النيكوتين. يظن كولينز أن هناك جينات في أدمغة الفئران تتحكم في كيفية معالجة النيكوتين - مدى سرعة تسببه للتسمم، مقدار المتعة التي يعطيها، ونوع المتعة التي يتركها - وأن بعض سلالات الفئران تملك جينات تتحمل النيكوتين جيداً، وتشعر بالسرور منه، فيما يملك بعضها جينات تعتبر النيكوتين سماً.

لا شك في أن البشر ليسوا فئراناً، وشرب النيكوتين من زجاجة في قفص، ليس مماثلاً لإشعال سيجارة مارلبورو. لكن حتى لو كان هناك رابط متواضع فقط بين ما يجري في أدمغة الفئران وأدمغتنا، تبدو هذه النتائج متطابقة مع دراسة بومرلو. فالأشخاص الذين لم يشعروا بالإثارة من سيجارتهم الأولى، والذين وجدوا التجربة كلها مريعة جداً بحيث لم يدخنوا أبداً مجدداً، هم ربما الأشخاص الذين تكون أجسامهم حساسة جداً للنيكوتين، وهم غير قادرين على استعيابه حتى في أقل الجرعات. ربما كان المداعبون هم أشخاص يملكون الجينات للحصول على المتعة من النيكوتين، ولكن ليس الجينات القادرة على استيعابه بجرعات كبيرة. في غضون ذلك، قد يكون المدخنون الكثيفون هم الأشخاص الذين يملكون الجينات اللازمة لفعل الأمرين معاً. لا يعني ذلك أن الجينات توفر شرحاً كاملاً لمقدار تدخين الأشخاص. بما أن النيكوتين معروف بتخفيفه الضجر والتوتر مثلاً، فلا شك في أن الأشخاص الذين يتعرضون لظروف مضجرة، أو موترة سيدخنون أكثر من الأشخاص الذين ليسوا كذلك. يعني ذلك أن ما يجعل التدخين ملتصقاً، مختلف تماماً عن الأشياء التي تجعله معدياً. وإذا أردنا البحث عن نقاط التحول في الحرب على التدخين، علينا حينها أن نقرر جوانب الوباء التي تكشف مهاجمتها عن أكبر فاعلية. هل يجدر بنا المحاولة لجعل التدخين أقل عدوى، أو وقف البائعين الذين ينشرون فيروس التدخين؟ أو هل من الأفضل جعله أقل التصاقاً؟ أو البحث عن سبل لتحويل كل المدخنين إلى مداعبين؟

5

لنتناول مسألة العدوى أولاً. هناك استراتيجيتان محتملتان لوقف انتشار التدخين. الأولى هي منع مانحي الإذن - أي أمثال ماغي، وبيلي - من التدخين في المقام الأول. وهذا بلا شك الأمر الأكثر صعوبة على الإطلاق. فالمراهقون الأكثر استقلالية وتمرداً لن يتأثروا على الأرجح بالنصيحة الصحية العقلانية. أما الاحتمال الثاني فهو إقناع كل الذين ينظرون إلى أشخاص مثل ماغي وبيلي، بأن ينظروا إلى مكان آخر للحصول على تلميحات متعلقة بما هو جميل عند الكبار.

لكن هذا الأمر ليس سهلاً أيضاً. لا بل إن هذه الاستراتيجية قد تكون أكثر صعوبة من الأولى لسبب بسيط، وهو أن الأهل لا يملكون هذا النوع من التأثير على أولادهم.

لا شك في أنه يصعب تصديق هذه الحقيقة. فالأهل مقتنعون جداً بأنهم يستطيعون تحديد شخصية أولادهم وسلوكهم. لكن مثلما قالت جوديث هاريس في كتابها "افتراض التربية" عام 1998، لا يوجد دليل على هذا الاعتقاد. لنأخذ مثلاً نتائج الجهود التي بذلها علماء النفس على مرّ السنوات، في محاولة للإجابة على هذا السؤال، أي التأثير الذي يملكه الأهل على أولادهم. لا شك في أنهم ينقلون الجينات إلى أولادهم، وتؤدي الجينات دوراً كبيراً في تحديد هويّتنا. يعطي الأهل الحب والحنان في السنوات الأولى من الطفولة، لذا إن الأولاد المحرومين من الدعم العاطفي المبكر، سيتعرضون لأذى غير قابل للإصلاح. يوفر الأهل الطعام، والمأوى، والوقاية، والمبادئ الأساسية للحياة اليومية التي يحتاج إليها الأولاد ليكونوا بأمان، وصحة، وسعادة. هذا سهل جداً. لكن يحدث فرق دائم في شخصية الولد إذا كان الأهل قلقين ولا يملكون الخبرة، على عكس الأهل المتسلّطين والكفوئين. هل أنت أكثر ميلاً لجعل أولادك فضوليين فكرياً من خلال ملء منزلك بالكتب؟ هل تؤثّر مشاهدتك لابنك يومياً لمدّة ساعتين فقط، وليس لثماني ساعات في تكوين شخصيته؟ بمعنى آخر، هل تحدث البيئة الاجتماعية المحددة التي ننشئها في منازلنا فرقاً حقيقياً في كينونة أولادنا حين يصبحون راشدين؟ في سلسلة من الدراسات الكبيرة، والحسنة التصميم التي شملت التوائم - ولا سيما التوائم الذين فصلوا عند الولادة، وتربوا بعيدين عن بعضهم - أظهر علماء الوراثة أن معظم خصائص الطباع التي تجعلنا على ما نحن عليه - غير ودودين، عصبيين، منفتحين، وما إلى ذلك - تحدّد نصفها جيناتنا فيما النصف الآخر تحدّده بيئتنا. ولطالما ساد الافتراض أن البيئة التي تحدث فرقاً كبيراً في حياتنا هي بيئة المنزل. لكن المشكلة هي أنه حين يحاول علماء النفس البحث عن تأثير هذه التربية، لا يستطيعون العثور عليه.

لعل إحدى أضخم الدراسات من هذا النوع، هي الدراسة المعروفة بمشروع تبني كولورادو. في منتصف السبعينيات، قامت مجموعة من الباحثين في جامعة كولورادو بقيادة روبرت بلومين، أحد أبرز اختصاصيي علم الوراثة السلوكي في العالم، بإحضار 245 امرأة حاملاً من منطقة دنفر، واللواتي أردن إعطاء أولادهن للتبني. ثم لحق الباحثون بالأولاد إلى منازلهم الجديدة، وأخضعوهم لمجموعة من اختبارات الشخصية والذكاء في فترات منتظمة من طفولتهم، كما أعطوا الأسئلة نفسها إلى أهلهم بالتبني. ولأجل المقارنة، أجرى الباحثون الاختبار نفسه أيضاً على مجموعة مماثلة من 245 امرأة يعشن مع أولادهن الطبيعيين. في مجموعة المقارنة، جاءت النتائج مثلما كانت متوقعة. فبالنسبة إلى قياس القدرة الفكرية، وبعض جوانب الشخصية، كان الأولاد الطبيعيون شبيهين جداً بأهلهم. لكن بالنسبة إلى الأولاد المتبنين، جاءت النتائج غريبة فعلاً. فنتائجهم لم يكن لها علاقة أبداً بنتائج أهلهم بالتبني: لم يكن هؤلاء الأولاد متشابهين من حيث الشخصية، أو المهارات الفكرية مع الأشخاص الذين ربوهم، وأطعموهم، وألبسوهم، وقرأوا لهم، وعلموهم، وأحبوهم طوال ستة عشر عاماً.

إذا فكرت في ذلك، تجد الأمر مذهلاً فعلاً. فمعظمنا نعتقد أننا نحب أهلنا بسبب مجموعة معينة من

الجينات، والأهم من ذلك بسبب التربية، أي أن الأهل يربوننا إلى حد كبير على صورتهم. لكن لو كانت الحال كذلك، أي لو كانت التربية مهمة إلى هذا الحد، لمَ لم يشبه الأولاد بالتبني أهلهم الذين تبنوهم أبداً؟ لا تقول دراسة كولورادو إن الجينات تشرح كل شيء، وإن البيئة غير مهمة. على العكس، توحي كل النتائج بقوة أن بيئتنا تؤدي دوراً كبيراً بقدر الوراثة - إن لم يكن أكبر - في صياغة الشخصية والذكاء. ما تقوله الدراسة هو أنه مهما كان التأثير البيئي، فليس لذلك علاقة كبيرة بالأهل، بل إنه شيء آخر. وما تقوله جوديث هاريس إن ذلك الشيء الآخر هو تأثير الرفاق.

تسأل هاريس، لماذا لا يملك أولاد المهاجرين الجدد لكنة أهلهم؟ كيف ينجح أولاد الصمّ في تعلم الكلام بسرعة تماماً مثل أولاد الأشخاص الذين يتكلمون معهم منذ يوم ولادتهم؟ لطالما كان الجواب أن اللغة هي مهارة مكتسبة جانبياً، أي أن ما يتعلمه الأولاد من أصدقائهم هو مهم - أو أكثر أهمية - في اكتساب اللغة، بقدر ما يتعلمونه في المنزل. لكن هاريس تقول إن هذا يصح على نحو أكثر عموماً أيضاً، وأن التأثير البيئي الذي يساعد الأولاد في أن يصبحوا على ما هم عليه - أي شكل طبعهم وشخصيتهم - هو مجموعة الرفاق.

لقد أثار هذا الموضوع الكثير من الجدل في الصحافة الشعبية، وهناك نقاشات قانونية حول أين وكم يمكن تطبيقه. لكن لا شك في أن هناك الكثير من التطابق مع مسألة التدخين عند المراهقين. إن أولاد المدخنين يميلون إلى التدخين بمرّتين أكثر من أولاد غير المدخنين، وهذه حقيقة معروفة. لكن - وحسب منطق هاريس - هذا لا يعني أن الأهل الذين يدخنون أمام عائلاتهم يعطون مثلاً ليتبعه أولادهم. إنه يعني ببساطة أن أولاد المدخنين ورثوا جينات من أهلهم، تجعلهم أكثر استعداداً للإدمان على النيكوتين. والواقع أن الدراسات التي تناولت الأولاد بالتبني، أظهرت أن الذين يتربون مع مدخنين ليسوا أكثر ميلاً للتدخين من الذين يتربون مع غير مدخنين. قال عالم النفس دافيد روي في كتابه "حدود التأثير العائلي" عام 1994 الذي يلخص أبحاثاً حول هذا الموضوع: "بمعنى آخر، إن تأثيرات الاختلاف في التربية (أي تدخين الأهل أو عدم تدخينهم، أو وجود السجائر في المنزل أو عدم وجودها) تصل مبدئياً إلى الصفر حين يصبح الأولاد في سن الرشد. إن دور الأهل هو دور سلبي، إن الأهل يوفّرون مجموعة من الجينات الملائمة لخطر التدخين، ولكن غير مؤثرة اجتماعياً في أولادهم".

بالنسبة إلى روي وهاريس، إن العملية التي يصاب فيها المراهقون بعادة التدخين، ترتبط كلياً بمجموعة الرفاق، أي ليس لذلك علاقة بمحاكاة سلوك الكبار، ولهذا السبب ترتفع نسبة التدخين عند المراهقين في الوقت الذي تنخفض فيه عند الكبار. إن تدخين المراهقين له علاقة بالمراهقين، أي بالمشاركة في التجربة العاطفية، واللغة، والطقوس المعبّرة للمراهقين، والتي تعتبر غير مقبولة، وغير عقلانية بالنسبة إلى الغرباء تماماً مثل طقوس انتحار المراهقين في ميكرونيسيا. لكن كيف يمكن أن نتوقع أن يؤدي تدخل الكبار إلى إحداث تأثير؟

تستنتج هاريس "إن إخبار المراهقين عن المخاطر الصحية للتدخين - سوف يجعلك ذلك مليئاً بالتجاعيد! سوف يجعلك عاجزاً جنسياً! سوف يقضي على حياتك! - هو أمر غير مجدٍ، إنها إشاعات، وأحاديث كبار. يرغب المراهقون بالتدخين لأن الكبار لا يوافقون عليه، لأنه أمر خطير ومشين.

6

إذا كانت محاولة إحباط جهود البائعين - أي محاولة التدخل في العالم الداخلي للمراهقين - استراتيجية غير فعالة ضد التدخين، إذاً ماذا عن الالتصاق؟ إن البحث عن نقاط التحول هنا مختلف جداً. نشك - كما ذكرت قبلاً - أن أحد الأسباب الذي جعل بعض المشاركين في التجربة لا يدخنون مجدداً، وحوّل البعض الآخر إلى مدمنين لمدى الحياة، هو أن البشر يملكون قدرات تحمل للنيكوتين مختلفة جداً. في العالم المثالي، نعطي المدخنين الجديين حبة لخفض قدرتهم على التحمل، بحيث

تصبح بمستوى المداعب مثلا. ستكون تلك طريقة رائعة لسلب الالتصاق من التدخين، لكننا لا نعرف لسوء الحظ كيف نفعل ذلك. فما نملكه هو رقعة النيكوتين التي تعطي جرعة بطيئة ومطردة من النيكوتين، بحيث لا يتوجب على المدخنين التعرض إلى مخاطر السجائر للحصول على حاجتهم. إنها استراتيجية مضادة للالتصاق ساعدت ملايين المدخنين. لكن يتضح تماماً أن الرقعة غير مثالية، والطريقة الأكثر إبهاجاً بالنسبة إلى المدمن للحصول على حاجته هي على شكل "ضربة"، أي جرعة كبيرة يتم إعطاؤها بسرعة بحيث تغمر الحواس. لا يقبل المدمنون على الهيرويين بالحصول على قطرات من الهيرويين عبر الوريد. إنهم يحقنون أنفسهم مرتين، أو ثلاث، أو أربع مرات يومياً، بجرعة كبيرة دفعة واحدة. كما يفعل المدخنون الشيء نفسه، وإنما على مستوى أقل، إنهم يحصلون على الجرعة من السيجارة، ثم يتوقفون، ثم يحصلون على جرعة أخرى. أما الرقعة فتعطيك جرعة ثابتة طوال اليوم، وهذه طريقة مضجرة فعلاً للحصول على النيكوتين. لا تبدو الرقعة بمثابة نقطة تحول في الحرب على وباء التدخين، أكثر مما يعتبر الحليب بالشوكولا المخصص للحمية نقطة تحول في الحرب على البدانة. هل من مرشح أفضل؟

أظن أن هناك احتمالين: يمكن العثور على الأول في الرابط الموجود بين التدخين والاكتئاب، وهو رابط تم اكتشافه أخيراً. ففي العام 1986، وجدت دراسة شملت مرضى نفسيين في ماينسوتا أن نصف هؤلاء يدخنون، وهذا رقم أعلى بكثير من المعدل الوطني. بعد سنتين، اكتشف العالم النفسي في جامعة كولومبيا ألكسندر غلاسمان أن 60 في المئة من المدخنين الجديين الذين كان يدرسهم كجزء من مشروع بحث مختلف تماماً، لهم تاريخ من الاكتئاب. أتبع تلك الدراسة بدراسة أساسية نشرت في مجلة الجمعية الطبية الأميركية عام 1990، وشملت 3200 شخص تم اختيارهم عشوائياً. تبين أن 74 في المئة من الذين جرى تشخيصهم في مرحلة ما من حياتهم باضطراب نفسي أساسي، دخنوا في مرحلة ما، وأن 14 في المئة أقلعوا عن التدخين. كما تبيّن أن 53 بالمئة من الذين لم يتم تشخيصهم أبداً بمشكلة نفسية، دخنوا في مرحلة ما من حياتهم، وأن 31 في المئة منهم نجحوا في الإقلاع عن التدخين. يصبح الرابط الموجود مع التدخين أقوى مع ازدياد المشاكل النفسية. كما أن 80 في المئة من المدمنين على الكحول يدخنون. ونحو 90 في المئة من المصابين بالفصام يدخنون. وفي إحدى الدراسات المثيرة، قامت مجموعة من علماء النفس البريطانيين بمقارنة سلوك التدخين عند مجموعة من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 12 و15 عاماً، ويعانون من مشاكل عاطفية وسلوكية، ومجموعة أخرى من الأولاد الذين هم في العمر نفسه، ويذهبون إلى مدراس عادية. تبيّن أن نصف الأولاد الذين يعانون من المشاكل كانوا يدخنون أصلاً أكثر من 21 سيجارة في الأسبوع - حتى في هذا العمر المبكر - مقابل 10 في المئة من الأولاد الموجودين في مدارس عادية. بمعنى آخر، مع تقهقر معدلات التدخين الإجمالية، تصبح العادة أكثر تركزاً بين أفراد المجتمع المهمشين، والذين يعانون من المشاكل.

هناك عدد من النظريات المتعلقة بسبب ارتباط التدخين بقوة بالمشاكل العاطفية. الأولى هي أن الأشياء نفسها التي تجعل الشخص عرضة للتأثيرات المعدية للتدخين - كعدم تقدير الذات مثلا، أو الحياة العائلية غير السليمة أو غير السعيدة - هي أيضاً الأشياء التي تسهم في الاكتئاب. إن الأكثر أهمية هو وجود بعض الأدلة الأولية على أن المشكلتين قد تملكان الجذور الوراثية نفسها. يُعتقد مثلاً أن الاكتئاب هو نتيجة مشكلة في إنتاج بعض المواد الكيميائية الأساسية في الدماغ، ولا سيما الناقلات العصبية المعروفة بالسيروتونين، والدوبامين، والنوريبينرفين. هذه هي المواد الكيميائية التي تنظم المزاج، والتي تمنح شعوراً بالثقة، والسيطرة، والمتعة. لذا، فإن عقاقير مثل Zoloft،

وProzac تجدي نفعاً لأنها تحث الدماغ على إنتاج المزيد من السيروتونين: بمعنى آخر، إنها تعوّض عن نقص السيروتونين الذي يعاني منه بعض الأشخاص المكتئبين. يبدو أن النيكوتين ل-ه التأثير نفسه مع الناقلتين العصبيتين الأخرتين - أي الدوبامين والنوريبينرفين. باختصار، هؤلاء

المدخنون المكتئبون يستعلمون التبغ أساساً كوسيلة رخيصة لمعالجة اكتئابهم، أي لتعزيز مستوى المواد الكيميائية في الدماغ، والتي يحتاجون إليها للتصرف كما يجب. إن هذا التأثير قوي كفاية، بحيث أن المدخنين الذين لديهم تاريخ من المشاكل النفسية، ويقلعون عن تدخين السجائر، يصبحون معرضين جداً للعودة إلى الاكتئاب. هذا هو الالتصاق مع ثأر: فبعض المدخنين لا يجدون صعوبة في الإقلاع عن التدخين لأنهم مدمنون على النيكوتين، وإنما لأنهم يصبحون معرضين لمرض نفسي من دون النيكوتين.

هذه حقيقة مؤلمة. لكنها توحي أيضاً أن التبغ يكشف عن هشاشة أساسية: إذا استطعت معالجة المدخنين من الاكتئاب، قد تتمكن أيضاً من جعل عادتهم أسهل على الخرق. وتبين فعلاً أن الحقيقة هي كذلك. ففي منتصف الثمانينيات، كان الباحثون في ما أصبح الآن شركة غلاكسو ويلكوم الصيدلانية، يجرون اختباراً وطنياً لمضاد جديد للاكتئاب اسمه بوبروبيون، حين بدأوا - وبدهشة كبيرة - يتلقون تقارير عن التدخين. قال أندرو جونستون، رئيس قسم النفس في الشركة: "بدأت أسمع أن المرضى كانوا يقولون أشياء مثل: "لم يعد لديّ رغبة في التدخين"، أو "خفّضت عدد السجائر التي أدخنها"، أو "السجائر لم تعد لذيذة المذاق. يمكنك التخيل أن شخصاً في موقعي يحصل على تقارير حول كل شيء تقريباً، ولذلك لم أركز عليها كثيراً. لكنها بقيت تصل إليّ، وكان الأمر غير اعتيادي". كان ذلك في العام 1986، قبل أن يُفهم جيداً الرابط بين الاكتئاب والتدخين، ولذلك أصيبت الشركة أساساً بالذهول. لكنها أدركت سريعاً أن البوبروبيون كان يعمل كبديل للنيكوتين. يشرح جونستون "الدوبامين الذي يطلقه النيكوتين يذهب إلى قشرة الجبهة الأمامية في الدماغ. وهذا مركز المتعة في الدماغ. هذا ما يظن الأشخاص أنه مسؤول عن المتعة والإحساس بالرفاهية المرتبطين بالتدخين، وهذا أحد الأسباب الذي يجعل الإقلاع عنه صعباً. كما أن النيكوتين يزيد النوريبينرفين، وهذا هو السبب الذي يجعلك تشعر بالاضطراب، والتهيج حين تحاول الإقلاع عن التدخين، وتتوقف عن الحصول على كمية كافية من النوريبينرفين. ينجز البوبروبيون أمرين، إنه يزيد الدوبامين، بحيث لا يكشف المدخنون عن الرغبة في التدخين، ثم يحلّ محل بعض النوريبينرفين، بحيث لا يعاني المدخنون من الاضطراب وأعراض الانقطاع".

لقد جرّبت شركة غلاكسو ويلكام العقار - الذي يجري تسويقه الآن تحت اسم Zyban - عند المدخنين المدمنين (أكثر من 15 سيجارة يومياً) ووجدت أموراً مذهلة. ففي الدراسة، تبين أن 23 في المئة من المدخنين الذين أعطوا علاجاً من المشورة المضادة للتدخين، ودواء إرضائياً أقلعوا عن التدخين بعد أربعة أسابيع. وبين الذين تلقوا المشورة ورقعة النيكوتين، نجح 36 في المئة منهم في الإقلاع بعد أربعة أسابيع. إلا أن النسبة مع العقار Zyban بلغت 49 في المئة، وبين المدخنين المدمنين الذين تلقوا العقار **Zyban** والرقعة في الوقت نفسه، نجح 58 في المئة منهم في الإقلاع عن التدخين بعد شهر. واللافت أن العقارين Zoloft وProzac - عقاريّ السيروتونين - لا يساعدان المدخنين على ما يبدو في الإقلاع عن التدخين. بمعنى آخر، لا يكفي تحسين المزاج، بل عليك تحسين المزاج تماماً مثلما يفعل النيكوتين، ووحده العقار Zyban يفعل ذلك. لا يعني ذلك أنه عقار مثاليٍ. فكما هي الحال مع كل الأمور المساعدة على الإقلاع عن التدخين، حقق هذا العقار نجاحاً ضئيلاً مع المدخنين المدمنين. لكن ما أثبته النجاح الأساسي للعقار هو أنه يمكن العثور على نقطة تحول لاصقة في التدخين: من خلال إبطال الاكتئاب، يمكنك الاستفادة من هشاشة أساسية في عملية الإدمان.

ثمة نقطة تحول ثانية محتملة في مسألة الالتصاق تصبح ظاهرة إذا عدت ونظرت مجدداً إلى ما يحدث مع المراهقين حين يبدأون بالتدخين. في البداية، حين يجرب المراهقون السجائر للمرة الأولى، يكونون جميعاً مداعبين، أي إنهم يدخنون فقط بين الحين والآخر. ومعظم المراهقين يقلعون عن التدخين ولا يعودون أبداً إليه. لكن بعضهم يستمر في التدخين عرضياً طوال سنوات عدة من

دون أن يصبحوا مدمنين. وينتهي الثلث تقريباً في أن يصبحوا مدخنين منتظمين. إن اللافت في هذه المرحلة هو أن المراهقين المنتمين إلى المجموعة الأخيرة، يحتاجون إلى ثلاث سنوات لينتقلوا من التدخين العرضي إلى المنتظم - أي من عمر الخامسة عشر إلى الثامنة عشر تقريباً - ثم يحصل في السنوات الخمس إلى السبع التالية تصعيد تدريجي في هذه العادة. يقول نيل بينويتز، خبير إدمان في جامعة كاليفورنيا في سان فرانسيسكو: "حين يدخن شخص في الثانوية بشكل منتظم، فإنه لا يدخن علبة يومياً. يحتاج المدخّن لأن يصبح في العشرينيات حتى يصل إلى هذا المستوى".

يتضح إذاً أن الإدمان على النيكوتين بعيد عن النشوء الفوري. يحتاج معظم الأشخاص إلى الوقت حتى يصبحوا مدمنين على السجائر، وإذا كان المراهقون يدخنون في عمر الخامسة عشر، لا يعني ذلك أنهم سيصبحون حتماً مدمنين. لديك ثلاث سنوات تقريباً لوقفهم. إن المضاعفة الثانية والأكثر أهمية لذلك هي أن الإدمان على النيكوتين ليس ظاهرة خطية. فإذا كنت بحاجة إلى سيجارة واحدة يومياً، لا يعني ذلك أنك مدمن قليلاً، وإذا كنت بحاجة إلى سيجارتين يومياً، يعني ذلك أنك أكثر إدماناً بقليل، وإذا كنت بحاجة إلى عشر سجائر يومياً يعني ذلك أنك مدمن بعشر مرات أكثر منه حين كنت بحاجة إلى سيجارة واحدة. يوحي الأمر أن هناك نقطة تحول في الإدمان، عتبة معينة، إذا كنت تدخن أقل من عدد معين من السجائر لا تكون مدمناً على الإطلاق، لكن حين تتجاوز ذلك الرقم السحري، تصبح فجأة مدمناً. هذه طريقة أخرى أكثر شمولية لفهم المداعبين في التدخين: إنهم أشخاص لم يدخنوا أبداً كفاية للوصول إلى عتبة الإدمان تلك. من جهة أخرى، يعتبر المدخن مدمناً إذا تجاوز تلك العتبة في مرحلة ما.

ما هي عتبة الإدمان؟ حسناً، ما من أحد يقول إن العتبة هي نفسها عند كل الأشخاص. لكن بيويتز وجاك هينينغفيلد - وهما ربما زعيما خبراء النيكوتين في العالم - أجريا بعض التخمينات العلمية. قالا إن المداعبين هم أشخاص يستطيعون التدخين لغاية خمس سجائر يومياً من دون الوصول إلى الإدمان. يشير ذلك إلى أن مقدار النيكوتين الموجود في السجائر الخمس - والذي يتراوح ما بين 4 و6 ميلغرامات من النيكوتين - قريب ربما من عتبة الإدمان. يشير هينيغفيلد وبينويتز إذاً إلى أنه يجدر بشركات التبغ خفض مستوى النيكوتين، بحيث لا يحصل حتى أكثر المدخنين إدماناً - الذين يدخنون مثلاً 30 سيجارة يومياً - على أكثر من 5 ميلغرامات من النيكوتين خلال 24 ساعة. وقال العالمان في افتتاحية مجلة نيو إنغلند الطبية إن هذا المستوى "يفترض أن يكون ملائماً للحؤول، أو الحدّ من الإدمان عند معظم الشباب. في الوقت نفسه، قد يوفر كمية كافية من النيكوتين لتحفيز الذوق والإحساس". بمعنى آخر، يستمر المراهقون في تجربة السجائر نتيجة لكل الأسباب التي تدفعهم إليها، أي لأن هذه العادة معدية، لأن الأولاد المثيرين يدخنون، لأنهم يريدون أن يكونوا على الموضة. لكن بسبب تضاؤل مستويات النيكوتين تحت عتبة الإدمان، لا تعود هذه العادة ملتصقة. يصبح حينها تدخين السجائر مثل الزكام العادي، وليس مثل الإنفلونزا: يسهل التقاطه وإنما يسهل التغلب عليه.

من المهم أن نأخذ في الاعتبار هذين العاملين للالتصاق. لقد ركزت الحركة المناهضة للتدخين لغاية اليوم على رفع أسعار السجائر، وتقليص إعلانات السجائر، وبث رسائل توعية للصحة العامة على الراديو والتلفزيون، والحد من نفاذ القاصرين إلى السجائر، وتشريب الرسائل المضادة للتبغ لأولاد المدارس. لكن تدخين المراهقين وصل إلى أعلى مستوياته خلال الفترة التي شهدت إطلاق هذه الحملة الطموحة والشاملة ظاهرياً. كنا مهووسين في تغيير المواقف تجاه التبغ عموماً، لكننا لم ننجح في الوصول إلى المجموعات التي يحتاج موقفها إلى التغيير. كنا مهووسين في هزم تأثير بائعي التدخين، لكن تأثير هؤلاء البائعين يبدو أكثر فأكثر شيئاً لا يمكن كسره. باختصار، لقد أصبحنا مقتنعين نوعاً ما أننا بحاجة إلى معالجة كل المشكلة دفعة واحدة. لكن الحقيقة ليست كذلك. نحن بحاجة فقط إلى العثور على نقاط تحول الالتصاق، لأنها هي الروابط بالاكتئاب وعتبة النيكوتين.

أما الدرس الثاني في استراتيجية الالتصاق فهو أنه يتيح طريقة أكثر عقلانية في التعاطي مع تجربة المراهقين. فالطريقة المطلقة لمحاربة المخدرات ترتكز على أساس أن التجربة تعني الإدمان. لا نريد أن يتعرض أولادنا أبداً إلى الهيرويين، أو الحشيشة، أو الكوكايين لأننا نظن أن إغراء هذه المواد قوي جداً بحيث يكفي التعرض لأدنى المقادير منها للإصابة بالإدمان. لكن هل تعرف ما هي إحصاءات تجربة المخدرات غير الشرعية؟ في العام 1996، كشف الاستطلاع المنزلي لإساءة استعمال المخدرات أن 1.1 في المئة من الذين شملهم الاستطلاع قالوا إنهم استعملوا الهيرويين مرة واحدة على الأقل. لكن 18 في المئة فقط من هؤلاء ال-1.1 في المئة استعملوه خلال العام الماضي، فيما استعمله 9 في المئة فقط خلال الشهر الماضي. ليست هذه أرقام عقار لاصق. كما أن الأرقام المتعلقة بالكوكايين أكثر إذهالاً، فبين الذين جرّبوا الكوكايين، أصبح أقل من 1 في المئة منهم – 0.9 في المئة - مستخدمين منتظمين له. تقول لنا هذه الأرقام إن تجربة المخدرات والإدمان الفعلي عليها هما أمران منفصلان تماماً، فالعقار المعدي لا يعني بالضرورة أنه لاصق أيضاً. بالفعل، يشير عدد الأشخاص الذين جربوا الكوكايين مرة واحدة على الأقل إلى أن الحاجة الملحة بين المراهقين لتجربة شيء خطير، هي شيء عالمي تقريباً. هذا ما يفعله المراهقون. هكذا يتعرفون إلى العالم، وفي معظم الأوقات - في 99.1 في المئة من الحالات مع الكوكايين - لا تفضي هذه التجربة إلى أي شيء سيئ. إن علينا التوقف عن محاربة هذا النوع من التجارب، وعلينا القبول بها وحتى اعتناقها. فالمراهقون يفتنون دوماً بأشخاص مثل ماغي، وبيلي، وبام، ويجدر بهم الافتتان بأشخاص مثل هؤلاء للخروج من وهم المراهقة القائل إن التمرد، والمشاكسة، وعدم المسؤولية هي طريقة جيدة لعيش الحياة. ما يجدر بنا فعله بدل محاربة التجربة، هو التأكد من عدم وجود عواقب خطيرة لتلك التجربة.

أظن أنه من المفيد تكرار شيء ذكرناه في بداية هذا الفصل، وهي جملة لدونالد روبنشتاين تصف كيف أصبح الانتحار متأصلاً بعمق في ثقافة المراهقة في ميكرونيسيا:

قال عدد من الأولاد الذين حاولوا الانتحار إنهم شاهدوا الانتحار، أو سمعوا عنه للمرة الأولى حين كان عمرهم 8 أو 10 سنوات. وبدت محاولات انتحارهم أشبه بلعبة المحاكاة أو التجربة. فعلى سبيل المثال، قام ولد في الحادية عشرة من عمره بشنق نفسه داخل منزله، وحين تم العثور عليه كان قد بدأ يفقد الوعي وأصبح لسانه خارج فمه. شرح هذا الولد لاحقاً أنه أراد "تجربة" الشنق، كما قال إنه لم يشأ الموت.

المأساوي في هذا لا يكمن في أن الأولاد الصغار يجربون، فالتجربة هي ما يفعله الأولاد الصغار. المأساوي هو انهم اختاروا التجربة بشيء لا يمكنك تجربته. ولسوء الحظ، لن يكون هناك أبداً شكل أكثر أماناً للانتحار للمساعدة في إنقاذ المراهقين في ميكرونيسيا. لكن يمكن أن يكون هناك شكل أكثر أماناً من التدخين، ومن خلال الانتباه إلى نقاط التحول في عملية الإدمان نستطيع الحصول على شكل أكثر أماناً، وأقل التصاقاً من التدخين.

الفصل الثامن: خلاصة

ركّز، جرّب، وصدّق

منذ زمن غير بعيد، بدأت ممرضة اسمها جورجيا سادلر حملة لزيادة المعرفة، والوعي حول داء السكر وسرطان الثدي في المجتمع الأسود في سان دييغو. أرادت إنشاء حركة تهدف إلى الوقاية، وهكذا بدأت تجري المحاضرات في كنائس العرق الأسود في المدينة. إلا أن النتائج كانت مخيبة للأمل. "قد يكون هناك مئتا شخص في الكنيسة، لكن يبقى منهم عشرون شخصاً تقريباً، والأشخاص الذين يبقون هم أشخاص يعرفون أصلاً الكثير عن هذه الأمراض ويريدون فقط معرفة المزيد. كان هذا مخيباً للأمل". لم تستطع سادلر جعل رسالتها تنتشر خارج تلك المجموعة الصغيرة.

أدركت أنها بحاجة إلى سياق جديد. قالت: "أظن أن الأشخاص كانوا متعبين وجائعين بعد القداس. فنحن جميعاً نعيش حياة مشغولة. أراد الناس الذهاب إلى المنزل". لذا، كانت بحاجة إلى مكان تشعر فيه النساء بالاسترخاء، ويتقبلن الأفكار الجديدة، ويملكن الوقت، والفرصة لسماع شيء جديد. كما كانت بحاجة إلى باعث جديد، إلى شخص موصل، بائع، وصاحب خبرة نوعاً ما. كانت بحاجة إلى طريقة جديدة وأكثر التصاقاً لتقديم المعلومات. وكانت بحاجة أيضاً إلى جعل كل تلك التغييرات تحدث بطريقة لا تتخطى المقدار الصغير من المال الذي جمعته من مختلف المؤسسات ومجموعات التمويل. حلها؟ نقل الحملة من الكنائس، إلى صالونات التجميل.

تقول سادلر: "إنه جمهور مفتون، فهؤلاء النساء يمكثن في الصالون لمدة تتراوح ما بين ساعتين وثماني ساعات إذا أردن ضفر شعرهن". كما يملك مزين الشعر علاقة خاصة مع زبونته. "حين تعثر على شخص يستطيع الاعتناء بشعرك، تقود مئات الأميال للوصول إليه. مزين الشعر هو صديقك، فهو يرافقك من حفلة تخرج الثانوية، إلى زفافك، ومولودك الأول. إنها علاقة طويلة الأمد، علاقة ثقة. فأنت تتخلين فعلياً، وصورياً عن شعرك في الصالون". ثمة شيء في مهنة مزين الشعر أيضاً يبدو أنه يجذب نوعاً معيناً من الأشخاص، فهو شخص يتواصل بسهولة وجيداً مع الآخرين، شخص يملك مجموعة كبيرة من المعارف. تقول سادلر: "إنهم مولعون بالحديث بصورة طبيعية. فهم يحبون التحدث إليك، ويميلون لأن يكونوا بديهيين جداً لأنهم يبقون عيناً عليك، ويلاحظون كيف حالك".

هكذا، جمعت مجموعة من مزيني الشعر في المدينة، وأخضعتهم لسلسلة من دورات التدريب. أحضرت اختصاصياً في الفولكلور ليساعد على تدريب مزيني الشعر في تقديم معلوماتهم بشأن سرطان الثدي بطريقة مقنعة. تقول سادلر: "أردنا الاعتماد على الطرق التقليدية للتواصل، فهذا ليس صفاً رسمياً. أردنا جعل الأمر شيئاً ترغب النساء في المشاركة به، ونقله إلى الآخرين. وكم يسهل نقل المعرفة على شكل قصة؟". كانت سادلر تزوّد الصالونات دوماً بمجموعة من المعلومات الجديدة، والأنباء السارة، والأخبار المستهلة للأحاديث بشأن سرطان الثدي، بحيث أنه كلما عادت زبونة إلى الصالون، كان مزين الشعر يستفيد من تلميح معين للشروع في المحادثة. كتبت المعلومات بأحرف كبيرة، ووضعتها على أوراق مصفحة تتحمل التقلب المحموم في صالون التزيين. كما أعدّت برنامج تقييم لمعرفة ما الذي أجدى نفعاً، وكيف نجحت في تغيير المواقف وحثّ النساء على الخضوع لصور الثدي، واختبارات داء السكر. ووجدت فعلاً أن البرنامج قد نجح. يمكن فعل الكثير بالقليل.

في كتاب "نقطة التحول"، اطلعنا على عدد من القصص المماثلة - من الحرب المناهضة للجريمة في نيويورك، إلى العثور على الكنزل في نادي أسطونات كولومبيا مع لستر وندرمان - والأمر المشترك بينهم جميعاً هو التواضع. لم تذهب سادلر إلى المعهد الوطني للسرطان أو إلى وزارة

الصحة في ولاية كاليفورنيا لطلب ملايين الدولارات، وإجراء حملة معقدة لتحفيز الوعي العام عبر مختلف الوسائل الإعلامية، كما أنها لم تذهب وتطرق أبواب المنازل في ضواحي سان دييغو وتطلب توقيع النساء على صور مجانية للثدي، ولم تمطر الموجات الإذاعية بنداء مستمر للوقاية والاختبار. بل عوضاً عن ذلك، أخذت الميزانية الصغيرة التي لديها، وفكرت في كيفية استعمالها بطريقة ذكية. لقد غيّرت سياق رسالتها، غيّرت باعث الرسالة، وغيّرت الرسالة نفسها. ركزت جهودها.

هذا هو الدرس الأول من نقطة التحول. إن استهلال الأوبئة يحتاج إلى تركيز الموارد على بعض المجالات الأساسية. يقول قانون الأقلية إن الموصلين، وأصحاب الخبرة، والبائعين مسؤولون عن استهلال الأوبئة الشفوية، مما يعني أنك إذا كنت مهتماً في استهلال وباء شفوي، يجب أن تتركز مواردك فقط على هذه المجموعات الثلاث، فلا يهم أي أحد آخر. إن إعلان ويليام داوز بأن البريطانيين قادمون لم يؤثر أبداً في مستعمري نيوإنجلند. لكن إعلان بول ريفير أحدث في النهاية كل الفرق بين الهزيمة والنصر. لقد طوّر مبتكرو برنامج "تلميحات بلو" برنامجاً تلفزيونياً متكلفاً مدته نصف ساعة أحبه الأولاد. لكنهم أدركوا أنه لا مجال أبداً لأن يستطيع الأولاد تعلّم، وتذكّر كل شيء يجدر بهم تعلمه وتذكره من مجرد المشاهدة. لذا، أرادوا أن يفعلوا ما لم يفعله أي برنامج تلفزيوني آخر من قبل. عرضوا الحلقة نفسها خمس مرات متتالية. لم تشأ سادلر الوصول إلى كل امرأة في سان دييغو دفعة واحدة، لذا أخذت الموارد التي لديها ووضعتها كلها في مكان أساسي؛ صالون التزيين.

الناقد الذي ينظر إلى هذه التدخلات الموجهة والمركزة بشدة، قد يعتبرها مثل حلول الرقع اللصوقة Band -Aid. يجب ألا تُفهم هذه العبارة خطأ. فرقعة Band -Aid اللصوقة هي حل زهيد، وملائم، ومتنوع لمجموعة كبيرة من المشاكل. وفي تاريخها، أتاحت رقع Band -Aid اللصوقة لملايين الأشخاص ربما متابعة العمل، أو لعب كرة المضرب، أو الطهو، أو المشي فيما كان يجدر بهم التوقف لولاها. إن حل Band- Aid هو في الواقع أفضل أنواع الحلول، لأنه يقوم على حل المشكلة بأقل قدر من الجهد، والوقت، والكلفة. نميل بطبعنا إلى ازدراء هذا النوع من الحلول لأن هناك شيئاً فينا جميعاً يقول إن الحلول الحقيقية للمشاكل يجب أن تكون شاملة، إن هناك فضيلة في تطبيق الجهد من دون تمييز، وإن البطء والثبات هما من يفوز في السباق. المشكلة طبعاً هي أنه لا يمكن دوماً تطبيق الجهد من دون تمييز. ففي بعض الأحيان، نحتاج إلى اختصار ملائم، إلى طريقة نحصل فيها على الكثير من القليل، وهذه هي في الواقع نقاط التحول.

إلا أن نظرية نقاط التحول تستلزم إعادة النظر في طريقة تفكيرنا في العالم. لقد خصصت الكثير من الوقت في هذا الكتاب، وأنا أتحدث عن خصوصيات طريقة تعاملنا مع المعلومات الجديدة، ومع بعضنا البعض. نواجه مشكلة في تقدير التغيير المفاجئ الأسّي. لا نستطيع الاستيعاب أن قطعة الورق المطوية أكثر من 50 مرة يمكن أن تصل إلى الشمس. هناك حدود فظة لعدد الفئات الإدراكية التي نستطيع استيعابها، وعدد الأشخاص الذين نستطيع أن نحبهم فعلاً، وعدد المعارف الذين نعرفهم فعلاً. نحن نرفع أيدينا أمام مشكلة يُعبّر عنها بطريقة مجرّدة، لكننا لا نواجه صعوبة في معالجة المشكلة نفسها بعد إعادة تأطيرها في شكل معضلة اجتماعية. كل هذه الأشياء هي تعبير عن خصوصيات العقل والقلب عند البشر، دحض للمفهوم الذي يقول إن طريقة عملنا، وتواصلنا، ومعالجتنا للمعلومات صريحة وشفافة. إنها ليست كذلك، بل هي فوضوية ومعتمة. لقد نجح "شارع سمسم"، و"تلميحات بلو" إلى حدّ كبير لأن الأشياء التي فيهما غير بديهية. من كان يعرف قبلاً أن الطائر الكبير له المجموعة نفسها من الخصائص التي لدى الطائر الكبير؟ أو من كان يتوقع أن ارتفاع عدد العمال في مصنع من 100 إلى 150 ليس مشكلة، لكن ارتفاع العدد من 150 إلى 200 هو مشكلة كبيرة؟ في الاختبار الذي ذكرته عن الأسماء في دليل الهاتف، لست واثقاً إن كان الجميع قد تنبأوا أن تكون المعدلات العالية أعلى من 100، والمعدلات المنخفضة أقل من 10. نظن أن

الأشخاص مختلفون، لكنهم ليسوا مختلفين إلى هذا الحد.

العالم - مثلما نريده - لا يتطابق مع حدسنا. هذا هو الدرس الثاني من نقطة التحول. إن الذين نجحوا في إنشاء أوبئة اجتماعية لا ينجزون فقط ما يعتبرونه صحيحاً. إنهم يختبرون حدسهم عمداً. ولولا الدليل على عامل صرف الانتباه، الذي قال لهم إن حدسهم بشأن الخيال والحقيقة كان خاطئاً، لكان برنامج "شارع سمسم" اليوم منسياً في تاريخ التلفزيون. وبدت العلبة الذهبية للستر وندرمان أشبه بفكرة سخيفة إلى أن أثبت كم هي أكثر فاعلية من الإعلان التقليدي. إن عدم استجابة أحد لصراخ كيتي جينوفيز بدا أشبه بحالة نموذجية عن اللامبالاة البشرية، إلى أن أثبت الاختبار النفسي الدقيق التأثير القوي للسياق. لفهم الأوبئة الاجتماعية، علينا أولاً فهم أن التواصل البشري يملك مجموعته الخاصة من القواعد غير الاعتيادية، والمضادة للبديهة.

باختصار، الأمر الضروري في الأوبئة الناجحة هو الاعتقاد القوي بأن التغيير ممكن، بأن الأشخاص قادرون على تحويل سلوكهم، أو معتقداتهم جذرياً في وجه النوع الصحيح من الدافع. وهذا يناقض أيضاً بعض الافتراضات المتأصلة التي لدينا بشأننا وبشأن الآخرين. نحب اعتبار أنفسنا مستقلين، وموجهين من الداخل، وأن ما نحن عليه وطريقة تصرّفنا محدّدة دوماً بجيناتنا وطباعنا. لكن إذا جمعت أمثلة البائعين والموصلين، مثل رحلة بول ريفير، وبرنامج تلميحات بلو، وقاعدة ال- 150، وتنظيف القطار النفقي في نيويورك، وخطأ العزو الأساسي، فسوف تتوصل إلى استنتاج مختلف بشأن معنى أن تكون إنساناً. بالفعل، نحن نتأثر بقوة بمحيطنا، بسياقنا الفوري، وبالشخصيات المحيطة بنا. إن نزع الخربشات عن جدران القطارات النفقية في نيويورك، حوّل أهل نيويورك إلى مواطنين أفضل. وإخبار طلاب اللاهوت بضرورة الإسراع، حوّلهم إلى مواطنين سيئين. أدى انتحار شاب ميكرونيسي مرموق إلى استهلال وباء من الانتحارات دام أكثر من عشر سنوات. كما أن وضع مربع ذهبي صغير في زاوية إعلان نادي أسطوانات كولومبيا، جعل فجأة شراء الأسطوانات بواسطة البريد أمراً مغرياً جداً. إن النظر عن كثب إلى أنماط السلوك المعقدة مثل التدخين، أو الانتحار، أو الجريمة هو تقدير لسهولة تأثرنا بما نراه وما نسمعه، وتقدير لحساسيتنا تجاه أصغر التفاصيل في الحياة اليومية. لهذا السبب، يعتبر التغير الاجتماعي متقلّباً، وغير مبرر في أغلب الأحيان لأن التقلّب، وعدم التبرير يكمنان في طبيعتنا جميعاً.

لكن إذا كان هناك صعوبة وتطاير في عالم نقطة التحول، فهناك أيضاً مقدار كبير من الأمل. فبمجرد تحديد حجم المجموعة، نستطيع تحسين تقبلها للأفكار الجديدة بشكل كبير. وبمجرد إصلاح طريقة تقديم المعلومات، نستطيع تحسين التصاقها. وبمجرّد العثور والوصول إلى أولئك الأشخاص القلائل الذين يملكون الكثير من القوة الاجتماعية، نستطيع صياغة مسار الأوبئة الاجتماعية. في النهاية، نقاط التحول هي إعادة تأكيد على إمكانية التغيّر وقوة العمل الذكي. انظر إلى العالم حولك. إنه يبدو مثل مكان غير متحرك، ولا سبيل إلى تغييره. لكنه ليس كذلك، فمع أقل دفعة - في المكان الصحيح - يمكن تحويله.

خاتمة: دروس نقاط التحول من العالم الحقيقي

بعد فترة غير طويلة من صدور "نقطة التحول"، صودف أن تحدثت مع اختصاصي في علم الأوبئة، رجل أمضى القسم الأفضل من حياته المهنية وهو يحارب وباء الإيدز. كان شخصاً يهتم بالآخرين، ويشعر بالإحباط كلما فكر في شخص يتوجب عليه التعاطي بشكل يومي مع مثل هذا المرض الرهيب. كنا نجلس في مقهى، ونتحدث عن كتابي الذي قرأه، ثم قال شيئاً مذهلاً. "أتساءل ما إذا كان من الأفضل لو لم نكتشف فيروس الإيدز أساساً؟". لا أظن أنه كان يقصد ذلك حرفياً، أو أنه نادم على العدد اللامتناهي من الأشخاص الذين أنقذ حياتهم أو أطالها بفضل العقاقير المضادة لفيروس نقص المناعة البشرية، واختبار الإيدز. كان يقصد: إن وباء الإيدز هو أساساً ظاهرة اجتماعية. إنه ينتشر بسبب المعتقدات، والهيكليات الاجتماعية، والفقر، والأحكام المسبقة، وشخصيات المجتمع، فأحياناً يمكن لامتلاك الخصائص البيولوجية الدقيقة لفيروس ما أن تعمل تحديداً بمثابة عامل لصرف الانتباه. لقد سرّعنا ربما بانتشار الإيدز بمجرد التركيز على تلك المعتقدات، والهيكليات الاجتماعية، والفقر، والأحكام المسبقة، والشخصيات. وحين قال ذلك، أضاءت فكرة في رأسي: هذا ما كنت أحاول قوله في "نقطة التحول".

الكتاب - مثلما تعلمت في صف للغة الانكليزية قبل زمن بعيد - هو مستند حيّ يتنفس، ويصبح أغنى مع كل قراءة جديدة. لكنني لم أؤمن أبداً بذلك إلى أن كتبت "نقطة التحول". لقد ألّفت كتابي من دون أي توقع واضح بشأن من سيقرأه، أو كيف سيكون مفيداً. بدا وقحاً التفكير بطريقة مختلفة. لكن خلال السنة التي تلت نشر الكتاب، تلقيت الكثير من تعليقات القـرّاء. تلقيت آلاف الرسائـل الإلكتـرونية عبـر موقـع الويب خاصتي (www.gladwell.com). ألقيت المحاضرات في المؤتمرات، واجتماعات المبيعات، وتحدثت مع مقاولي الإنترنت، ومصممي الأحذية، والناشطين الاجتماعيين، والمسؤولين عن السينما، والعديد من الأشخاص الآخرين، وفي كل مرة تعلمت شيئاً جديداً عن كتابي، وكيف أثر في كل مجموعة.

في نيو جرسيه، اشترت المحسنة شارون كارمازين ثلاثمائة نسخة من كتاب "نقطة التحول"، وأرسلتها إلى كل المكتبات العامة في الولاية، واعدة إياها بتمويل كل الأفكار التي تتطابق مع ما يتم استيحاؤه من كتابي. قالت كارمازين للمشرفين على المكتبات: "استخدموا الأفكار التي في الكتاب لتوليد شيء جديد، لا تعطونا شيئاً كنتم تريدون فعله في أية حال". وخلال بضعة أشهر، تم توزيع هبات من "نقطة التحول" بقيمة 100 ألف دولار تقريباً على إحدى وعشرين مكتبة مختلفة. في روزيل، تقع المكتبة العامة في شارع فرعي، وهي مخبأة وراء مجموعة من الشجيرات، فحصلت المكتبة على هبة لوضع الإشارات في البلدة بهدف توجيه الناس إلى المكتبة. كما استعملت مكتبة أخرى الهبة لتعليم الموصلين بين مجموعة الأشخاص الذين يستخدمون المكتبة لتصفح الإنترنت، وراهنت على أنهم سيجلبون المزيد من الداعمين. وقامت مكتبة أخرى بإحضار كتب، ومواد باللغة الإسبانية على أمل إجراء سحب لمساعدة الفقراء في البلدة. لم تتعدَّ قيمة أي من هذه الهبات بضعة آلاف من الدولارات، وكانت الأفكار نفسها متواضعة، لكن هذا هو الأساس.

في كاليفورنيا، يقول كين فوترنيك، أستاذ التربية في جامعة ولاية كاليفورنيا في ساكرامنتو، إنه استوحى من كتاب "نقطة التحول" فكرة جذب الأساتذة إلى المدارس التي تواجه المشاكل. قال فوترنيك: "هناك ورطة مثيرة، يقول المدراء الجيدون: لا أستطيع الحصول على مدرسة جيدة إلا إذا كنت أملك أساتذة جيدين. ويقول الأساتذة الجيدون: لن أذهب إلى مدرسة جيدة، إلا إذا كان هناك مدير جيد. كان هناك الكثير من الجهود - مثل القروض المتساهلة - التي ضاعت، ولم تفضِ إلى أية نتيجة". في بعض المدارس الموجودة في المناطق الفقيرة في أوكلاند حيث كان فوترنيك يركز جهوده، قال إن 40 في المئة من الأساتذة يفتقدون إلى المصداقية، ويعملون فقط على أساس

"طارئ" لمدة سنتين. "سألت الأساتذة: ما الذي يدفعكم للذهاب إلى مثل هذه المدارس، في منطقة فقيرة، فيها الكثير من الأهل العازبين، وهي منطقة غير آمنة؟ هل هي حوافز في الراتب؟ قالوا ربما. حجم أصغر للصف؟ قالوا نعم ربما. كل الأشياء التي ذكرتها كانت جذابة نوعاً ما لكني لم أجد أياً منها كافياً لجعل الأشخاص يقبلون بذلك العرض". من السهل الاستنتاج من كل ذلك أن الأساتذة غير متفانين وأنانيين، لا يرغبون في العمل في تلك الأماكن التي هي في أمسّ الحاجة إليهم. استنتج فوترنيك، لكن ماذا يحدث، لو غيّر سياق الطلب؟ فكرته الجديدة، التي ينوي تنفيذها السنة المقبلة في أوكلاند، هي توظيف مدراء للمدارس التي تواجه صعوبة، ومن ثم منحهم سنة كاملة لجمع فريق من الأساتذة الكفوئين القادمين من مدارس جيدة، أي فريق يذهب مع بعضه إلى المدرسة الجديدة. في ميادين العمل وأرض المعركة، تصبح التحديات المروعة والمستحيلة عند مواجهتها لوحدها، ممكنة فجأة عند معالجتها ضمن مجموعة متماسكة. لم يتغير الأشخاص، وإنما تغيرت الطريقة التي تظهر لهم المهمة من خلالها. يظن فوترنيك أن المبدأ نفسه يصحّ في الصف، وأن الأساتذة سيرغبون في المهمة الجديدة إذا شعروا أنهم محاطون بأشخاص آخرين كفوئين. هذا درس من "نقطة التحول" لم أظن يوماً أنه سيتم تطبيقه في مدينة أوكلاند.

من الأشياء التي دفعتني إلى تأليف كتاب "نقطة التحول" غموض الوباء الشفوي، وهي ظاهرة يبدو أن الجميع يوافق على أهميتها، لكن لا أحد يعرف كيفية تعريفها. لقد تحدث معي القراء حول هذا الموضوع تحديداً خلال العام الماضي، وقد فكرت فيه ملياً أنا أيضاً. ما أصبح جلياً بالنسبة إليّ الآن - ولكنه لم يكن كذلك عند تأليف "نقطة التحول" - هو أننا على وشك دخول عصر الوباء الشفوي، وأن كل النفاذ اللامحدود، والمعقد إلى معلومات الاقتصاد الجديد، سوف تدفعنا إلى الاعتماد أكثر فأكثر على أنواع بدائية جداً من الاتصالات الاجتماعية. إن الاعتماد على الموصلين، وأصحاب الخبرة، والبائعين في حياتنا هو الطريقة التي نتعاطى بها مع تعقيد العالم العصري. إنها وظيفة العديد من العوامل، والتغيرات المختلفة في مجتمعنا، وأرغب في التحدث عن ثلاثة منها: ارتفاع معدل الانعزال ولا سيما بين المراهقين، ارتفاع المناعة في التواصل، والدور الأساسي جداً لصاحب الخبرة في الاقتصاد المعاصر.

فهم عصر الانعزال

في التاسعة والثلث صباحاً من يوم 5 آذار/مارس 2001، أطلق آندي ويليامز، البالغ من العمر خمسة عشر عاماً، النار من مسدس طويل بعيار 0.22، من حمام ثانويته في سانتي في كاليفورنيا. أطلق 30 رصاصة خلال ست دقائق، أولاً داخل الحمام نفسه، ومن ثم في ملعب مجاور، فقتل تلميذين وجرح ثلاثة عشر شخصاً آخرين. كان شاباً نحيلاً، حديثاً على المنطقة، يضع قلادة فضية حول عنقه فيها كلمة MOUSE. واتضح بعد ذلك، مثلما يحصل دوماً في مثل هذه الحالات، أن أصدقاءه وأساتذته لم يصدقوا أن شخصاً هادئاً ومنضبطاً مثله ارتكب مثل هذا العنف.

تحدَّثت في كتابي "نقطة التحول" عن أوبئة المراهقين، وذكرت قضية واقعية هي وباء انتحار المراهقين الذي ساد طوال سنوات عدة في جزر ميكرونيسيا. لم أستطع العثور على مثل أكثر بروزاً عن ميل المراهقين إلى التأثر بالطقوس المعدية للتدمير الذاتي. لقد بدأ الوباء الميكرونيسي بانتحار واحد - مثلث حب يشمل شاباً وسيماً مرموقاً، ومشهداً مؤثراً عند الدفن - من ثم تلاه انتحار أولاد آخرين بالطريقة نفسها تماماً، ولأسباب بدت تافهة ظاهرياً. أظن أن الزيادة الأخيرة في تدخين المراهقين في الغرب هو شكلنا نحن لهذا النوع من الوباء. لكن التشابه ليس دقيقاً في الحقيقة. ففي ميكرونيسيا، كان المراهقون يفعلون أشياء خاصة تماماً بثقافتهم هم، فلم يقلّدوا ممارسة الكبار، أو يتفاعلوا مع شيء يفرضه عالم الكبار عليهم. بل ببساطة كانوا يتبعون القواعد الداخلية لثقافتهم، كما لو أنهم عميان تماماً عمّا يفعله الكبار ويقومون به. في المقابل، كان تدخين المراهقين مختلفاً. إنه ممارسة للكبار تعتبر مثيرة بين المراهقين بسبب جذورها عند الكبار تحديداً. ويدخن المراهقون

أيضاً كردة فعل عمّا يقوله الكبار أمامهم عن مخاطر التدخين. الأول هو وباء في الانعزال. الثاني هو وباء في التفاعل. ظننت أنه لا يمكن أن نشهد النوع الأول من الوباء بين المراهقين الغربيين. لكنني كنت مخطئاً، فها نحن الآن أمام وباء إطلاق النار في المدارس.

حصلت جريمة المدرسة في كولومبين هاي في ليتلتون، كولورادو، في 20 نيسان/أبريل 1999. وفي الاثنين وعشرين شهراً التي تلت، حصل تسعة عشر حادثاً منفصلاً من العنف المدرسي في الولايات المتحدة - عشرة منها أحبطت لحسن الحظ قبل أن يصاب أحد بأذى - وكانت كلها متأثرة بإطلاق النار في مدرسة كولومبين. سيث تريكي، تلميذ في الصف السابع في فورت غيبسون، أوكلاهوما، سحب مسدساً شبه تلقائي بعيار 9 مم، وأطلق خمس عشرة رصاصة على مجموعة من رفاقه في كانون الأول/ديسمبر 1999. لقد كان مهووساً جداً بحادثة إطلاق النار في مدرسة كولومبين، بحيث كان يتلقى قبل الحادث مشورة نفسية. وجرى اعتقال شاب في السابعة عشر من عمره في ميلبرا، كاليفورنيا، بعدما هدد بتكرار "جريمة كولومبين" في مدرسته. عثرت الشرطة على مجموعة من خمسة عشر مسدساً، وبندقية في منزله. من جهة أخرى، خطط جوزف دوغزمان في كوبرتينو، كاليفورنيا، لهجوم على مدرسته في كانون الثاني/يناير 2001، وأخبر الشرطة لاحقاً أن مسلّحي كولومبين هم "الشيء الوحيد الحقيقي". تم اعتقال ثلاثة أولاد في كانساس في الشهر التالي، وعثرت الشرطة على مواد لصنع القنابل، وبنادق، وذخيرة في منازلهم، فضلاً عن ثلاثة معاطف سوداء مثل المعاطف التي ارتداها المسلحون في كولومبين. بعد يومين، في فورت كولينز، كولورادو، عثرت الشرطة على مخبأ آخر للذخيرة والأسلحة. واعترف الأولاد المتورطون بذلك أنهم كانوا ينوون إعادة تجربة كولومبين.

في الصحافة، جرى أحياناً تصوير هذه الموجة من إطلاق النار التي حصلت، وتلك التي كان من المحتمل حصولها على أنها جزء من موجة أكبر من العنف. لكن هذا ليس صحيحاً. فخلال عاميّ 1992 و1993، حصلت 54 وفاة نتيجة العنف في مخيمات المدارس الرسمية في أرجاء الولايات المن وخلال العام 2000، حصلت 16 وفاة. لقد حصلت موجة كولومبين، في فترة كان فيها العنف بين التلاميذ منخفضاً وليس مرتفعاً. كما تم إعطاء الكثير من الانتباه للظروف الاجتماعية للأولاد المتورطين في هذه الحوادث. فقد كان آندي ويليامز ولداً وحيداً وعرضة للسخرية في أغلب الأحيان، وهو ضحية طلاق وإهمال. قالت مجلة تايمز إن عالمه هو مكان حيث "التعرض للسخرية بشكل كبير هو بالنسبة إلى البعض عمل يومي، وحيث الهروب من المدرسة للانضمام إلى عصابة "أريان براثرز" في الحديقة العامة هو خيار استثنائي". لكن ترعرع الأولاد في بيئة وحيدة، وخالية من العاطفة ليس أمراً جديداً. فملايين الأولاد الذين ترعرعوا من دون عاطفة تقريباً مثل آندي ويليامز لم يذهبوا إلى مدارسهم ذات صباح، ويبدأوا بإطلاق النار. الفرق هو كولومبين. كان آندي ويليامز متأثراً بإريك هاريس، وديلان كليبولد، تماماً مثلما كانت انتحارات ميكرونيسيا متأثرة بمثلث الحب الدرامي. من الخطأ محاولة فهم هذه الأنواع من التصرفات بإلقاء اللوم على تأثيرات العالم الخارجي، أي على التيارات الإجمالية للعنف، والتفكك الاجتماعي. إنها أوبئة في الانعزال: إنها تتبع مساراً داخلياً غامضاً يكون مفهوماً فقط في العالم المغلق الذي يعيشه المراهقون.

وأفضل تشبيه على هذا النوع من الوباء هو تفشي تسمم الطعام الذي اجتاح عدة مدارس حكومية في بلجيكا في صيف 1999. بدأ الوباء حين أصيب اثنان وأربعون ولداً في بلدة بورنيم البلجيكية بمرض غامض بعد شرب الكوكا كولا، وتوجب إدخالهم إلى المستشفى. بعد يومين، أصيب ثمانية تلاميذ آخرين في بروج، تلاهم ثلاثة عشر تلميذاً في هاريلبيك في اليوم التالي، واثنان وأربعون في لوكريستي بعد ثلاثة أيام - وهكذا... في دوامة متزايدة إلى أن تم أخيراً إرسال أكثر من مئة ولد إلى المستشفى بسبب الغثيان، والدوار، والصداع، وأجبرت شركة كوكا كولا على سحب منتجاتها في أكبر عملية لها في تاريخها الممتد على 113 عاماً. بعد التحري، تم العثور على مذنب ظاهري. في

مصنع الكوكا كولا في أنتويرب، تم استعمال ثاني أوكسيد كربون ملوث لإضافة الكربون إلى دفعة من قطر الصودا الشهير. لكن الأمر أصبح محيراً لاحقاً. فبعد الفحص، تبين أن المواد الملوثة في ثاني أوكسيد الكربون هي مركبات كبريت موجودة فقط بين 5 و7 أجزاء في المليار. صحيح أن هذه المواد قد تسبب المرض، وإنما على نحو أكبر ألف مرة من ذلك. ففي سبعة عشر جزءاً في المليار، تفضي هذه المواد إلى رائحة سيئة - مثل بيض متعفن - ما يعني أن بلجيكا لم تكن لتعاني من شيء أكثر من تكشير في الأنف. والمدهش أكثر هو أن في أربعة مدارس من الخمسة التي قيل إن مشروب الكوكا كولا هو وراء المرض فيها، تبين أن نصف الأولاد الذين أصيبوا بالمرض فيها لم يشربوا في الواقع الكوكا كولا أبداً في ذلك اليوم. بمعنى آخر، ما حدث في بلجيكا لم يكن ربما تسمماً بالكوكا كولا. ماذا كان إذاً؟ كان نوعاً من الهستيريا الجماعية، ظاهرة غير شائعة أبداً في مدارس الأولاد. كان سيمون ويسلي، طبيب نفسي في كلية الطب في لندن، يجمع تقارير عن هذا النوع من الهستريا منذ أكثر من عشر سنوات، وهو يملك الآن مئات الأمثلة التي يعود بعضها إلى العام 1787 حين أصيب عمال الطواحين في لانكاشير فجأة بالمرض، بعدما أصبحوا مقتنعين أنهم يتسممون نتيجة القطن المصبوغ. حسب ويسلي، تنطبق كل الحالات تقريباً على نمط. يشاهد أحدهم جاره وهو يمرض، ويصبح مقتنعاً بأنه سيصاب بالعدوى نتيجة شرّ غير مرئي - في الماضي كان الشرّ يتمثّل بالأرواح والأشرار، ويميل اليوم لأن يكون السموم والغازات - ويجعله خوفه قلقاً، ويصيبه قلقه بالدوار والغثيان، فيبدأ بالتنفس بسرعة، ثم ينهار. يسمع أشخاص آخرون بالحالة نفسها، ويشاهدون "الضحية" يغمى عليه، فيشعرون بالقلق هم أيضاً. يشعرون بالغثيان، يتنفسون بسرعة، وينهارون، وقبل أن تعرف بذلك يصبح كل واحد في الغرفة يتنفس بسرعة وينهار. يقول ويسلي إن هذه الأعراض حقيقية فعلاً. لكنها في الواقع مجرد مظاهر لخطر كامن فقط في الخيال. يقول: "هذا النوع من الأمور شائع جداً. وهو طبيعي تقريباً. لا يعني ذلك أنك مريض عقلياً أو مجنون". ما حدث في بلجيكا كان مثلاً نموذجياً تقريباً على شكل قياسي للقلق المعدي، ربما أصبح أكثر بروزاً بفعل الخوف البلجيكي الأخير من الحيوانات الملوثة بالديوكسين. إن إبلاغ التلاميذ عن رائحة البيض المتعفن الصادرة من قناني الكولا مثلاً، هو علامة على الهستيريا. قال ويسلي: "إن أغلب هذه الأحداث ناجمة عن رائحة غير طبيعية وإنما حميدة، شيء غريب مثل رائحة غريبة خارجة من مكيف الهواء". إن تفشي المرض في المدارس هو في الواقع نموذجي في حالات الهستيريا. "تنطوي الحالات الكلاسيكية دوماً على تلاميذ المدارس. ثمة حالة بريطانية شهيرة شملت مئات الفتيات اللواتي أصبن بالانهيار خلال احتفال الجاز في نوتينغمشاير عام 1980. ألقت الفتيات اللوم حينها على مزارع محلي كان يرش مبيدات الحشرات". هناك أكثر من مئة وخمسين حالة هستيريا موثقة في المدارس خلال الثلاثمئة عام الماضية".

هل من الخطأ اعتبار كل الأوبئة الهستيرية مثل هستيريا الكولا البلجيكية خطيرة جداً؟ على الإطلاق. لقد كانت – جزئياً - عارضاً لقلق كامن أكثر تأصلاً. والأكثر من ذلك أن الأولاد الذين أصيبوا بالمرض لم يكونوا يدعون أعراضهم: كانوا فعلاً مرضى. لكن من المهم الإدراك أن السلوك الوبائي بين الأولاد، لا يملك أحياناً سبباً محدداً وعقلانياً: لقد أصيب الأولاد بالمرض، لأن الأولاد الآخرين مرضى. في هذا الصدد، ليس تفشي إطلاق النار في المدارس على غرار كولومبين مختلفاً. فهو يحصل لأن حادثة كولومبين حصلت، ولأن السلوك الطقوسي المدمر للذات بين المراهقين - سواء انطوى على الانتحار، أو التدخين، أو أخذ مسدس إلى المدرسة، أو الإغماء بعد شرب علبة غير مؤذية من الكولا - يملك قوة معدية مذهلة.

أشعر أن الطريقة التي تطور فيها المجتمع المراهق خلال السنوات الأخيرة زادت من إمكانية هذا النوع من العزل. لقد أعطينا المراهقين المزيد من المال، بحيث يمكنهم بناء عالمهم الاجتماعي، والمادي بسهولة أكبر. لقد أعطيناهم المزيد من الوقت لقضائه مع بعضهم؛ ووقتاً أقل بصحبة الكبار. لقد أعطيناهم البريد الإلكتروني، والأهم من ذلك الأجهزة الخلوية بحيث يستطيعون طوال اليوم سماع

أصوات رفاقهم؛ فيما كانوا يسمعون قبلا أصوات الكبار. هذا عالم محكوم بمنطق الوباء الشفوي، بالرسائل المعدية التي يمررها المراهقون بين بعضهم. لقد أصبحت حادثة كولومبين الآن الوباء الأكثر بروزاً على الانعزال بين المراهقين. ولن تكون الأخيرة.

إحذر ارتفاع المناعة

من الأمور التي لم أتحدث عنها كثيراً في "نقطة التحول" وإنما تلقيت أسئلة عنها مراراً وتكراراً هو تأثير الإنترنت - وتحديداً البريد الإلكتروني - في رأيي بشأن الوباء الشفوي. لا شك في أن البريد الإلكتروني يؤدي على ما يبدو دور الموصل العتيق الزي، أو على الأقل يبدله تماماً. فالبريد الإلكتروني يسمح للجميع بالتواصل مع الكثير، والكثير من الأشخاص. والواقع أن البريد الإلكتروني يتيح الوصول بطريقة رخيصة وفعالة إلى أشخاص - أو زبائن - قد لا تعرفهم أبداً.

تحدث كفين كيلي، أحد الاختصاصيين في الاقتصاد الجديد، عما يسميه "تأثير الفاكس" الذي هو شكل مختلف لهذا الموضوع. فأول آلة فاكس كانت ثمرة ملايين الدولارات التي أنفقت على الأبحاث، والتطوير وتم بيعها بسعر 2000 دولار تقريباً في التجزئة. لكنها لم تكن تساوي أي شيء بسبب عدم وجود آلات فاكس أخرى للتواصل معها. هكذا، نجحت ثاني آلة فاكس في جعل الفاكس الأول أكثر أهمية، وهكذا دواليك. كتب كيلي "بما أن آلات الفاكس متصلة في شبكة، تستطيع كل آلة فاكس مطروحة في الأسواق أن تزيد من فاعلية آلات الفاكس التي كانت تعمل قبلها". هكذا، حين تشتري آلة فاكس فإنك تشتري في الواقع نفاذاً إلى كل شبكة الفاكس، وهي بالطبع أكثر أهمية من الآلة نفسها.

يطلق كيلي على ذلك اسم "تأثير الفاكس" أو قانون الوفرة، ويعتبره مفهوماً جذرياً تماماً. ففي الاقتصاد التقليدي، تأتي القيمة من الندرة. إن الرموز التقليدية للثروة - أي الماس والذهب - نفيسة لأنها نادرة. وحين يصبح الشيء النادر وفيراً - كما حصل مع النفط في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين - يفقد قيمته. لكن منطق الشبكة يعتمد العكس تماماً. فالقوة والقيمة تأتيان الآن من الوفرة. كلما ازداد عدد النسخ التي تصنعها لبرنامجك، ازداد عدد الأشخاص المنضمين إلى شبكتك، وأصبحت هذه الأخيرة أكثر قوة. لهذا السبب، يفترض أن يكون البريد الإلكتروني قوياً جداً. فهو الأداة المثالية لابتكار هذه الأنواع من الشبكات الشخصية بسهولة.

لكن هل هذا صحيح؟ تنشئ الأوبئة شبكات أيضاً: ينتقل الفيروس من شخص إلى آخر، وينتشر في المجتمع، وكلما أصاب الفيروس عدداً أكبر من الأشخاص، أصبح الوباء أكثر "قوة". لكن لهذا السبب أيضاً تنتهي الأوبئة. فحين يكون لديك سلالة معينة من الإنفلونزا، أو الحصبة، تطوّر مناعة ضدها، وحين يحصل عدد كبير من الأشخاص على المناعة ضد فيروس معين، ينتهي الوباء. أظن أنه حين نتحدث عن الأوبئة الاجتماعية، نخصص القليل من الانتباه لمشكلة المناعة.

في أواخر السبعينيات، مثلاً، بدأت الأعمال تدرك أن الهاتف هو فعلاً طريقة رخيصة وفعالة للوصول إلى زبائن محتملين، ومنذ ذلك الحين ازداد عدد الاتصالات التسويقية الموجهة إلى المنازل بعشرة أضعاف. يبدو ذلك مثلاً جيداً على ما يتحدث عنه كيلي - الإمكانية الاقتصادية المذهلة لشبكة الاتصالات التي ننتمي إليها جميعاً - باستثناء أن الانفجار في استعمال الهاتف لا يبدو مثل قانون الوفرة على الإطلاق في بعض الجوانب الأساسية. فنظرياً إن حقيقة امتلاك كل شخص لهاتف، يجعل شبكة الهاتف قوية جداً. لكن الحقيقة هي أنه خلال الخمسة وعشرين عاماً الماضية، انخفضت فاعلية التسويق عبر الهاتف بنسبة 50 في المئة تقريباً. فبعض الأشياء الزهيدة - التي تكلف بين 25 و30 دولاراً، مثل الاشتراكات في المجلات - لم تعد اقتصادية لتسويقها عبر الهاتف. قد يكون الانتماء إلى شبكة كبيرة أمراً رائعاً، وكلما كانت الشبكات أكبر، كانت أكثر قوة من الناحية النظرية. لكن مع نمو حجم الشبكة، تزداد أيضاً تكاليف الوقت، والإزعاج التي يحدثها كل فرد في الشبكة. لهذا السبب، لم

يعد الأشخاص يتحدثون إلى المسوّقين عبر الهاتف، ولهذا السبب يملك معظمنا آلات مجيبة على الهاتف، وآلة لكشف رقم المتصل تتيح لنا الردّ على ما نريد من الاتصالات. إن شبكة الهاتف كبيرة جداً، وغير عملية بحيث أننا نهتم أكثر فأكثر في استعمالها فقط انتقائياً. لقد أصبح لدينا مناعة تجاه الهاتف.

هل البريد الإلكتروني مختلف؟ أذكر أنه حين حصلت على بريد إلكتروني للمرة الأولى في منتصف التسعينيات، كنت أسرع إلى المنزل، وأشغل المودم، وأحصل... على أربعة رسائل من أربعة أصدقاء حميمين. وماذا أفعل؟ أجيب فوراً برسائل طويلة وأنيقة. الآن، طبعاً، أنهض في الصباح، وأذهب إلى الكمبيوتر، وأتلقى 64 رسالة. ولكن، الآن حلّ الخوف مكان الحماس الذي كنت أشعر به قبلاً. أتلقى رسائل تافهة غير مرغوبة، وقصصاً، ونكات لا أهتم بها إطلاقاً، من أشخاص لا أهتم أبداً في أن يرسلوا لي بريداً إلكترونياً، ويطلبوا مني أشياء لا أريد القيام بها. كيف أجيب إذاً؟ أكتب رسائل قصيرة جداً جداً - نادراً ما تتعدّى السطرين - وأرسلها عادة بعد يومين، أو ثلاثة أيام، فيما هناك الكثير من الرسائل الإلكترونية التي لا أجيب عليها أبداً. أعتقد أن الشيء نفسه يحصل مع بقية مستخدمي البريد الإلكتروني في أنحاء العالم: كلما حصلنا على المزيد من البريد الإلكتروني، أصبحت إجاباتنا أقصر، وأكثر انتقائية، وأكثر تأخراً. هذه هي أعراض المناعة.

الأمر الذي يجعل البريد الإلكتروني عرضة للمناعة، هو الشيء نفسه الذي جعله أساساً جذاباً جداً لأشخاص مثل كفين كيلي: سهولة الوصول إلى الأشخاص بطريقة زهيدة. في دراسة حديثة، وجد علماء النفس أن المجموعات التي تتواصل مع بعضها إلكترونياً، تتعامل مع الآراء المتعارضة بطريقة مختلفة تماماً عن المجموعات التي تلتقي وجهاً لوجه. واستنتج الباحثون أن الأشخاص الذين يملكون آراء متعارضة، يعبرون عن أفكارهم بتواتر وثبات أكبر حين يتواصلون عبر الشبكة. "في الوقت نفسه، حصلت الأقليات على أعلى مستوى من الانتباه الإيجابي، وكان لها التأثير الأكبر في الآراء الخاصة للأغلبية، وفي القرار النهائي حين تواصلوا وجهاً لوجه". بمعنى آخر، إن التعبير عن رأي مخالف شخصياً أصعب اجتماعياً، ممّا يمنح ذلك الرأي مصداقية أكبر في مناقشات المجموعة. ويحصل الأمر نفسه في الأنواع الأخرى من الاتصالات. ففكرة أنه باستطاعة أي كان أن يرسل لنا مجاناً بريداً إلكترونياً، إذا كان يملك عنواننا، يعني أن الأشخاص يرسلون إلينا البريد الإلكتروني بتواتر، وثبات أكبر. لكن هذا يولّد المناعة بسرعة، ويجعلنا نقدّر ببساطة التواصل المباشر وجهاً لوجه، مع الذين نعرفهم، ونثق فيهم.

أظن أن خطأ "تأثير الفاكس" يتكرر من قبل المسوّقين، والموصلين مراراً وتكراراً. فوكالات الإعلان تقرر غالباً المجلات، والبرامج التلفزيونية التي تريد أن تضع فيها إعلاناتها على أساس الكلفة: إنها تشتري الوقت الأرخص كوسيلة للوصول إلى أكبر عدد من الجمهور. لكن ماذا عن المناعة؟ لقد أفضى منطق وكالات الإعلان إلى شراء العديد من الشركات الإعلانات في التلفزيون، بحيث أنها باتت تستنفد الآن ساعات إضافية من الوقت التجاري أكثر من أي وقت مضى. لذا، يصعب التصديق أن الأشخاص يشاهدون فعلاً الإعلانات التلفزيونية عن كثب مثلما كانوا يفعلون قبلاً. ويصح الشيء نفسه على مجلة فيها مئات الإعلانات، أو طريق مليئة باللوحات الإعلانية كل بضعة أمتار. حين يصبح الناس مغمورين بالمعلومات، ويطورون مناعة للأشكال التقليدية من التواصل، يتحولون بدل ذلك إلى أشخاص في حياتهم يكنّون لهم الاحترام، والثقة، والإعجاب للحصول على النصيحة والمعلومات. إن العلاج الشافي للمناعة هو العثور على أصحاب الخبرة، والموصلين، والبائعين.

العثور على أصحاب الخبرة

حين أنظر إلى لوح صابون غير مفتوح، أقلبه وأنفجر في الضحك. في خضمّ كل المعلومات

المذكورة حول المنتج، ثمة سطر يقول: "أسئلة؟ تعليقات؟ اتصل على الرقم.......". أي شخص في العالم يمكن أن يكون لديه سؤال عن لوح الصابون؟ أو بالأحرى أي شخص في العالم يمكن أن يكون لديه سؤال مهم جداً عن الصابون يدفعه إلى الاتصال بالشركة على الفور؟ الجواب هو طبعاً أن العديد منا لن يتصل بالرقم، لكن نسبة ضئيلة جداً من الأشخاص الغريبين، قد يشعرون أنهم بحاجة إلى الاتصال بين الحين والآخر لطرح سؤال. هؤلاء الأشخاص لديهم ولع في الصابون. إنهم أصحاب الخبرة في الصابون، وإذا كنت تعمل في صناعة الصابون، فمن الأفضل أن تعامل أصحاب الخبرة هؤلاء جيداً، لأنهم هم الأشخاص الذين يحصل أصدقاؤهم منهم على النصائح بشأن الصابون.

إن الرقم المذكور على لوح الصابون هو ما أسميه فخ صاحب الخبرة - طريقة فعالة لمعرفة من هم أصحاب الخبرة في عالم معين – إن نصب أفخاخ أصحاب الخبرة، هو أحد المشاكل الأساسية التي تواجه السوق العصري. لقد حددنا التأثير في هذا البلد في شكل حالة، فقد قيل لنا إن التأثير الأكثر أهمية في عقولنا، هو الأشخاص الذين يجنون أكبر قدر من المال، ويملكون أفضل تعليم، ويعيشون في أجمل المناطق. إن قوة هذا المفهوم تكمن في إمكانية العثور بسهولة على هؤلاء الأشخاص. والواقع، لقد تمّ إنشاء صناعة كاملة في عالم التسويق، لإعداد لوائح طويلة بأشخاص يحملون شهادات عالية، ويجنون الكثير من المال، ويعيشون في مناطق جميلة. لكن الموصلين، وأصحاب الخبرة، والبائعين يختلفون قليلاً. فهم لا يمتازون بمكانة أو إنجاز دنيوي، وإنما بالمكانة الخاصة التي يملكونها بين أصدقائهم. لم يختر هم الآخرون بسبب الحسد، وإنما بسبب الحب، ولهذا السبب تملك هذه الشخصيات القوة الكافية لكسر الجدار المتصاعد من الانعزال والمناعة. لكن الحب هو شيء يصعب تعقبه. إذاً، كيف تستطيع العثور على مثل هؤلاء الأشخاص؟

لقد طُرح عليّ هذا السؤال مراراً وتكراراً خلال العام الماضي، ولا يوجد جواب سهل. أظن أن الموصلين هم الأشخاص الذين لسنا بحاجة إلى العثور عليهم، لأن مهمتهم هي العثور علينا. لكن العثور على أصحاب الخبرة أصعب قليلاً، ولذلك أظن أنه من المهم التوصل إلى استراتيجيات للعثور على أصحاب الخبرة، أفخاخ صاحب الخبرة. فكر مثلاً في تجربة لكسوس. في العام **1990**، مباشرة بعد إطلاق شركة لكسوس لمجموعتها من السيارات المترفة في الولايات المتحدة، أدركت الشركة أنها تواجه مشكلتين صغيرتين مع مجموعة **LS400**، بحيث تم سحب السيارات من السوق. كان الوضع غريباً فعلاً. لقد قررت شركة لكسوس منذ البداية أن تنشئ لنفسها سمعة جيدة في الموثوقية والبراعة في العمل. والآن، بعد مرور سنة تقريباً على إطلاق الماركة، وجدت الشركة نفسها مجبرة على الاعتراف بمشاكل لديها. يتم عادة سحب البضاعة من خلال توزيع إعلان على الصحافة، وإرسال إخطارات مكتوبة إلى المالكين. لكن شركة لكسوس اتصلت بدلاً من ذلك بكل زبون على حدة بواسطة الهاتف يوم تم الإعلان عن سحب السيارات. وحين جاء المالكون لأخذ سياراتهم من الوكالات بعد الانتهاء من التصليحات، تم غسل كل سيارة وملؤها بالوقود. وأرسل الوكيل ميكانيكياً إلى منزل المالك، إذا كان المالك يعيش على مسافة تبعد أكثر من مئة ميل عن الوكالة. وفي إحدى الحالات، سافر ميكانيكي من لوس أنجلوس إلى أنكوراج لإجراء التصليحات اللازمة.

هل كان كل ذلك ضرورياً؟ يمكنك القول إن شركة لكسوس أفرطت في ردة الفعل. فالمشاكل التي كانت في السيارة بسيطة نسبياً. وعدد السيارات المتأثرة بالمشكلة - بعد فترة وجيزة من نزول لكسوس إلى الأسواق - كان ضئيلاً. بدا أن لكسوس تملك الكثير من الفرص لتصحيح المشكلة. لكن المهم لم يكن عدد الأشخاص المتأثرين بسحب السيارات من السوق، وإنما نوع الأشخاص المتأثرين بهذا السحب. فمن هم في النهاية الأشخاص الذين يرغبون في المجازفة، وشراء ماركة جديدة من السيارات الفخمة؟ أصحاب الخبرة في السيارات. لقد كان هناك بضعة آلاف شخص فقط يملكون سيارات لكسوس في ذلك الحين، لكنهم خبراء في سيارات، أشخاص يأخذون السيارات على محمل الجد، فيتحدّثون عنها، ويطلب منهم أصدقاؤهم نصائح عن السيارات. أدركت لكسوس أن لديها

جمهوراً من أصحاب الخبرة، وإذا بذلت هذا الجهد الإضافي، فسوف تستهل على الأرجح وباء شفوياً عن نوعية خدمة الزبائن، وهذا ما حدث بالضبط. لقد نجت الشركة مما كاد أن يكون كارثة، لتكتسب شهرة في خدمة الزبائن لا تزال مستمرة حتى اليوم. وهذا ما أطلقت عليه لاحقاً إحدى المجلات المتخصصة في السيارات اسم "السحب المثالي".

هذا هو الفخ المثالي لأصحاب الخبرة، استعمال الإدراك لمعرفة أن هناك وقتاً، أو مكاناً، أو وضعاً محدداً يجمع أحياناً جمهوراً مثالياً من أصحاب الخبرة. إليك مثل آخر، مثل أخبرني إياه أحد قرّاء كتاب "نقطة التحول"، واسمه بيل هارتيغان، بواسطة البريد الإلكتروني. كان هارتيغان يعمل في شركة آي تي تي للخدمات المالية في بداية السبعينيات، في الفترة التي سُمح فيها للصناعة بمجملها تسويق "حساب التقاعد الفردي" IRA الذي لم يكن معروفاً حينها. كان سوقاً انتهت شركة آي تي تي بالسيطرة عليه. لماذا؟ لأنها كانت أول من عثر على مجموعة من أصحاب الخبرة. وقال هارتيغان:

إن مفهوم إعطاء مالك إلى مؤسسة إلى أن يصبح عمرك 59 عاماً ونصف العام بدا غريباً ومخيفاً حينها. لكن ثمة شيء لافت في حساب التقاعد الفردي. فحتى منتصف السبعينيات، كانت "حسومات" الضرائب مخصصة فقط للأغنياء. كان هذا الاستثناء الوحيد، ومعرفة هذا الأمر هي سر نجاحنا.

التوجه إلى الأغنياء؟ أبداً. فلا يوجد العديد منهم، ويصعب التعرف إليهم، وسوف تكون فوائد حساب التقاعد الفردي ضئيلة. ثمة مجموعة برزت أمامنا مثل الإبهام المتقرّح. الأساتذة.

في ذلك الوقت (وحتى اليوم لسوء الحظ)، لقد عملت هذه المجموعة الأساسية من الأشخاص بكد كبير من دون أن تلقى الأجر الكافي. لم يحاول أحد الحصول على رأي أستاذ حين كان الموضوع يتعلق بالضرائب والاستثمار. لكن برنامج "حساب التقاعد الفردي" أتاح للأساتذة الحصول على العديد من الفوائد التي كانت من قبل حكراً على الأغنياء. لقد أفادتهم اليوم وغداً.

ومثلما قال الكاتب الرياضي العظيم ريد سميث ذات مرة: حرب المحاربين.

والأساتذة؟ يعلّمون.

لقد أدركوا بسرعة الفوائد التي يمكن أن يقدمها لهم حساب التقاعد الفردي، وسيطرت الطبيعة البشرية بسرعة. وللمرة الأولى، استطاعوا التحدث إلى أهل جوني عن كيفية استثمارهم لأموالهم.

الحديث عن تهيئة سوق كامل. إنها استراتيجية التسويق الأكثر ذكاء التي عرفتها لغاية الآن. هل من طريقة للعثور على أصحاب الخبرة في كل سوق؟ لا أعرف، رغم أنني واثق تماماً من أن هناك قراء سوف يستخدمون كتاب "نقطة التحول" لاستيحاء طريقة للتوصل إلى ذلك. في عالم يحكمه الانعزال والمناعة، يعتبر فهم هذه المبادئ للأوبئة الشفوية مهماً أكثر من أي وقت مضى.

انتهى



الأكثر مبيعاً في أميركا

نُقطة التحوّل

كيف يمكن للأشياء الصغيرة أن تُحدث تغييراً كبيراً

مالكولم غلادويل

«كتاب أخّاذ يجعلك ترى العالم بطريقة مختلفة». – مجلة Fortune

Table of Contents